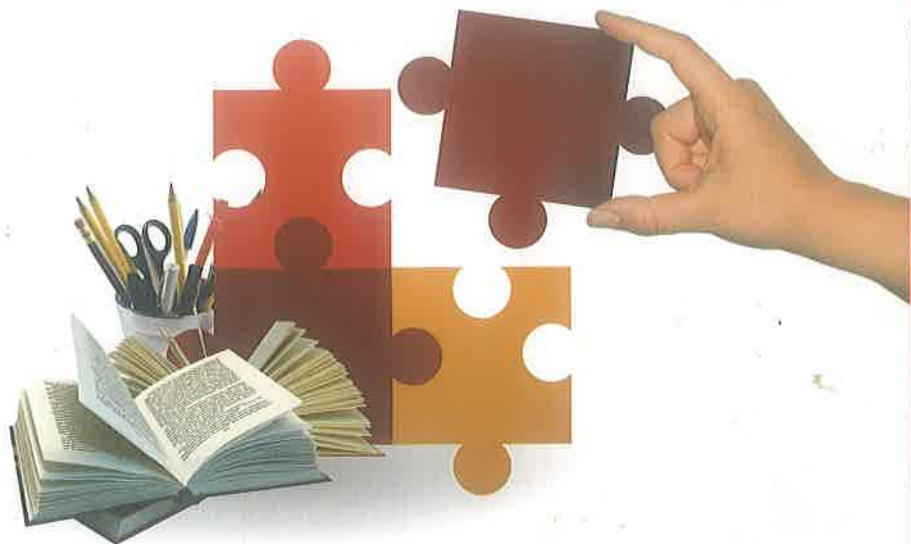


Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd



# MANAJEMEN PENDIDIKAN

Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan



# MANAJEMEN PENDIDIKAN

Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan



**P**enulisan buku ini dimaksudkan sebagai upaya untuk menggali dan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan lembaga pendidikan, utamanya di sekolah atau madrasah baik pada jenjang pendidikan dasar maupun menengah, serta juga dapat diadaptasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi.

Lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik supaya mampu meningkatkan kualitas proses dan produksi kompetensi yang menjadi misi utama dalam memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan hidup bagi peserta didiknya. Sekolah, madrasah, dan pendidikan tinggi yang dikelola dengan baik, maka akan menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan diminati masyarakat serta mempunyai daya saing yang tinggi dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan di era-global pada saat ini.

Buku ini sangat tepat digunakan sebagai literatur oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 manajemen pendidikan ataupun kependidikan baik di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Pendidikan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, Mahasiswa Program Pascasarjana (S2 dan S3) yang sedang menempuh studi pada Prodi Manajemen Pendidikan.



**IAIN Tulungagung Press**

*Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung*

*Email: [iajn.tulungagung.press@gmail.com](mailto:iajn.tulungagung.press@gmail.com)*

*Telp/Fax: (0355)321513, 321656*

ISBN: 978-602-50897-8-7



9 786025 089787

**Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd**



# **MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
(IAIN) TULUNGAGUNG**

# MANAJEMEN PENDIDIKAN

## Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan

© Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd, 2017

---

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
*All rights reserved*

---

xii + 304 hlm ; 14.5 x 21 cm  
Cetakan Pertama, November 2017  
ISBN: 978-602-50897-8-7

---

Penulis: Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd  
Lay Out: Lingkar Media  
Desain Sampul: Lingkar Media

---

Diterbitkan Oleh  
IAIN Tulungagung Press  
Jl. Mayor Sujadi Timur No 46 Tulungagung  
Telp (0355) 321323

---

Dicetak Oleh  
Lingkar Media Yogyakarta  
(0274) 580296, 0856 4345 5556  
Email: [lingkarmedia@mail.com](mailto:lingkarmedia@mail.com)

**Kutipan Pasal 72:  
Sanksi Pelanggaran Undang-undang Hak Cipta  
(UU No. 19 Tahun 2002)**

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (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. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah)



## KATA PENGANTAR

**A**lhamdulillah puji syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul “*Manajemen Pendidikan: Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan*”. Penulisan buku ini dimaksudkan sebagai upaya untuk menggali dan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan lembaga pendidikan, utamanya di sekolah atau madrasah baik pada jenjang pendidikan dasar maupun menengah, serta juga dapat diadaptasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik supaya mampu meningkatkan kualitas proses dan produksi kompetensi yang menjadi misi utama dalam memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan hidup bagi peserta didiknya. Sekolah, madrasah, dan pendidikan tinggi yang dikelola dengan baik, maka akan menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan diminati masyarakat serta mempunyai daya saing yang tinggi dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan di era-global pada saat ini.

Sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi harus dikelola dengan baik dan diadakan perbaikan secara terus-menerus (*continous quality improvement*) agar menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati masyarakat. Pendidikan berkualitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk didalamnya adalah Lembaga Pendidikan negeri maupun swasta, lembaga pendidikan berbasis agama maupun umum mulai pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Semua jenis, jalur, dan jenjang pendidikan tersebut harus dikelola dengan baik berdasarkan substansi inti dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Hal ini dilaksanakan dalam rangka agar lembaga pendidikan mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan aset bangsa yang dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional, agar menjadi bangsa yang memiliki daya saing tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya, karena lembaga pendidikan mulai dari pendidikan pra-sekolah, pendidikan dasar, menengah, dan tinggi inilah yang akan mampu mempersiapkan, melatih, mendidik, dan membentuk kompetensi Sumber Daya Manusia Indonesia yang berkualitas berdasarkan nilai-nilai karakter bangsa, sehingga memiliki daya saing yang tinggi. Sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi sebagai lembaga pendidikan nasional harus berbenah diri dengan

meningkatkan kualitas pengelolaan lembaganya agar dapat menjalankan proses pendidikan dengan baik dan berkualitas.

Sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi sebagai lembaga pendidikan di Indonesia harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan, karena mampu merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Oleh karena itu, lembaga pendidikan tersebut harus secepatnya berbenah diri agar menjadi sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi yang unggul dan efektif dalam merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan pengguna (*stakeholders*) pendidikan. Pengelolaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, harus tetap berpegang pada sistem pendidikan nasional dan juga memperhatikan Standar Nasional pendidikan serta tidak boleh menghilangkan eksistensinya sebagai bangsa dan negara yang berkarakter mulia. Hal ini yang harus dijadikan sebagai landasan dalam mengelola lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul, berkualitas, menjunjung tinggi nilai-nilai karakter bangsa.

Penulisan buku ini sebagai upaya untuk merespon tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai literatur oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri

untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 manajemen pendidikan ataupun kependidikan baik di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Pendidikan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, Mahasiswa Program Pascasarjana (S2 dan S3) yang sedang menempuh studi pada Prodi Manajemen Pendidikan.

Buku ini terdiri dari sembilan bab yang secara berturut-turut dapat dijelaskan bahwa: Bab I membahas tentang konsep dasar manajemen pendidikan, Bab 2 mengkaji tentang manajemen sumber daya manusia, Bab 3 dijelaskan tentang manajemen peserta didik, Bab 4 membahas tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, Bab 5 membahas tentang manajemen kelas, Bab 6 manajemen prasarana dan sarana pendidikan, Bab 7 manajemen keuangan sekolah atau madrasah, Bab 8 manajemen *public relations* di Sekolah/Madrasah, dan bab 9 komite sekolah atau madrasah.

Penulisan buku ini bisa terselesaikan karena adanya dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kepada semua yang memberikan kontribusi dalam penulisan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, penulis menyampaikan banyak terima kasih. Secara khusus, buku ini penulis persembahkan kepada istri tercinta Dr. Hikmah Eva Trisnantari, M.Pd yang senantiasa meluangkan waktu, memberikan motivasi, pengertian, dan segenap perhatian yang diberikannya kepada penulis. Juga buat ananda Hilmi Taufiqul Mutohar dan Muhamad Iqbal Mutohar yang senantiasa memberikan inspirasi kepada penulis, semoga Allah selalu memberikan hidayah kepada mereka berdua

agar dapat bertumbuh dan berkembang menjadi anak-anak shaleh dan mampu meraih cita-cita yang terbaik untuk bekal kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat, Allahumma Amin.

Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam memahami, mengkaji, mengelola, dan mengembangkan lembaga pendidikan baik pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan yang ada di Indonesia. agar bisa menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi di era global ini. Akhirnya, tiada gading yang tak retak, begitu juga dengan penulisan buku ini. Kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah membaca buku ini, sangat penulis harapkan demi perbaikan dimasa yang akan datang. Selamat membaca, mengkaji, dan semoga bermanfaat, terima kasih.

Tulungagung, 25 April 2017

Penulis,

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	ix
<b>BAB I : Konsep Dasar Manajemen Pendidikan.....</b>	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Artikulasi Manajemen Pendidikan .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan .....	18
D. Proses Manajemen Pendidikan .....	22
<b>BAB II : Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>51</b>
A. Pendahuluan .....	51
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. ....	56
C. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	59
D. Program dan Aspek Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	64
E. Pengadaan Staf .....	65
F. Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi .....	68
G. Pelatihan dan Pengembangan. ....	71
H. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia .....	71
I. Menciptakan Semangat Kerja dan Motivasi Berprestasi.....	82
<b>BAB III : Manajemen Peserta Didik .....</b>	<b>93</b>
A. Pendahuluan .....	93
B. Konsep Manajemen Peserta Didik .....	96

C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik .....	98
D. Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik .....	102
E. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik .....	105
<b>BAB IV : Manajemen Kurikulum Dan Pembelajaran .....</b>	<b>121</b>
A. Pendahuluan .....	121
B. Manajemen Kurikulum.....	125
C. Manajemen Pembelajaran.....	138
<b>BAB V : Manajemen Kelas .....</b>	<b>153</b>
A. Pendahuluan .....	153
B. Konsep Manajemen Kelas.....	155
C. Ruang Lingkup Manajemen Kelas .....	159
D. Tujuan Manajemen Kelas .....	161
E. Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas.....	163
F. Pendekatan Manajemen Kelas .....	166
<b>BAB VI : Manajemen Prasarana Dan Sarana Pendidikan .....</b>	<b>175</b>
A. Pendahuluan .....	175
B. Konsep Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan.....	177
C. Tujuan Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan.....	180
D. Prinsip-Prinsip Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan .....	181
E. Proses Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan.....	183
<b>BAB VII : Manajemen Keuangan Sekolah Atau Madrasah.....</b>	<b>197</b>
A. Pendahuluan .....	197
B. Konsep Manajemen Keuangan .....	203
C. Prinsip Pengelolaan Keuangan di Sekolah .....	205



D. Jenis Jenis Keuangan (Biaya) Pendidikan .....	208
E. Bentuk-Bentuk Anggaran.....	213
F. Perencanaan Anggaran Sekolah/Madrasah .....	218
G. Pelaksanakan Anggaran Belanja Sekolah/Madrasah .....	223
H. Penyelenggaraan Pembukuan dan Penyampaian Laporan .....	225
I. Pengawasan Pelaksanakan Anggaran Sekolah/Madrasah .....	226
J. Evaluasi dan Pertanggung Jawaban Keuangan Sekolah/Madrasah .....	228

**BAB VIII : Manajemen Public Relations**

<b>Di Sekolah/Madrasah.....</b>	<b>233</b>
A. Pendahuluan .....	233
B. Konsep Public Relations di Sekolah/Madrasah .....	238
C. Tujuan Public Relations di Sekolah/Madrasah.....	244
D. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah/Madrasah .....	250
E. Bentuk-Bentuk Public Relations di Sekolah/Madrasah .....	253
F. Prinsip-Prinsip Public Relations di Sekolah/Madrasah .....	258
G. Public Relations dalam Memperbaiki Citra Sekolah/ Madrasah .....	263
H. Teknik-Teknik Public Relation dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	270

**BAB IX : Komite Sekolah/Madrasah .....**

A. Pendahuluan .....	277
B. Konsep Komite Sekolah/Madrasah .....	279

C. Kedudukan dan Tugas Komite Sekolah/Madrasah.....	282
D. Tujuan Diselenggarakannya Komite Sekolah/Madrasah .....	284
E. Peran dan Fungsi Komite Sekolah/Madrasah.....	286
F. Struktur Organisasi Komite Sekolah/Madrasah .....	291
G. Indikator Kinerja Komite Sekolah /Madrasah .....	295

# BABI

## KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

**M**utu pendidikan merupakan salah satu masalah utama yang termasuk dalam agenda permasalahan pendidikan nasional di Indonesia. Isu tentang rendahnya mutu pendidikan sekolah sudah lama di dengar, baik dari survey Bebbby, hasil telaah Djalil, maupun hasil rangkuman analisis Suryadi dan Tilaar menunjukkan bahwa mutu pendidikan di sekolah-sekolah yang ada di Indonesia masih belum mencapai kualifikasi yang baik (Bebby, 1980; Kummerer dan Lynch, 1990; Suryadi dan Tilaar, 1993). Apabila ditelaah secara seksama banyak faktor yang menjadi peyebab kurangnya mutu pendidikan di sekolah. Kurangnya kualitas guru, kurangnya motivasi, kurangnya sarana prasarana sampai pada kurangnya kualitas input. Selain faktor-faktor tersebut, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang berpengaruh terhadap kualitas sekolah dan keefektifan sekolah.

Berdasarkan hasil pengkajian yang dilaksanakan oleh Suryadi dan Tilaar (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang menentukan

prestasi sekolah. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus diawali dari kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan dan dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah atau madrasah. Kepala sekolah/ madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus senantiasa dapat menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya yang difokuskan dalam memperbaiki proses pendidikan dan pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Pembangunan pendidikan secara umum ditekankan pada usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan yang mempunyai implikasi pada peningkatan kualitas kehidupan pribadi maupun masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektifan kerja guru. Keefektifan kerja guru akan dapat dicapai jika para guru memiliki semangat kerja yang tinggi dan diberdayakan dengan sebaik mungkin (Marks, 1985). Semangat kerja guru mempunyai implikasi keberhasilan proses pembelajaran, bila guru memiliki semangat kerja yang baik, peserta didik akan

dapat belajar lebih mudah dan dapat mencapai hasil belajar yang optimal (Sutheja, 1987).

Kepala sekolah dan guru yang profesional akan menunjukkan kinerja yang produktif. Oleh karena itu, baik pihak pengelola, peyandang dana, maupun *stakeholder* dan konsumen sangat peduli pada hasil kinerja (Steers & Porter, 1983). Hasil penelitian dan pengkajian yang dilaksanakan oleh Sergiovanni & Starrat (1983), DeRoche (1985), dan Seyfarth (1991) menunjukkan bahwa: kinerja guru tercermin pada hasil belajar atau prestasi yang dicapai peserta didik. Kinerja guru yang prima dapat menghasilkan prestasi belajar yang tinggi. Meyadari pentingnya kinerja guru, maka guru harus diberdayakan semaksimal mungkin dan juga dilakukan upaya-upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja tersebut, antara lain dengan melakukan penilaian kinerja guru (Riche, 1973; Gane & Leslie, 1976; Oliva, 1984; Seyfarth, 1991).

Berkaitan dengan kinerja guru, terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab guru di sekolah/ madrasah. Diantara faktor eksternalnya adalah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi. Seorang pemimpin pendidikan harus mempunyai keterampilan manajerial yang bagus yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dalam lingkup lembaga pendidikan dalam meraih sukses secara efektif dan efisien, khususnya berkaitan dengan perencanaan (*planning*) program, pengorganisasian

(*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*Controlling*) terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh stafnya (Wagner & Hollenbeck, 1992). Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut agar mempunyai gaya kepemimpinan yang sesuai dan terampil serta mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja guru dalam mengajar. Selain itu, iklim organisasi dan budaya organisasi yang positif dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap pesonil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi (DeRoche, 1985).

Upaya untuk menciptakan budaya yang kondusif di sekolah/madrasah, para pakar administrasi dan manajemen pendidikan sejak dekade 1980-an secara tegas meletakkan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pencipta budaya sekolah yang kondusif dan ciri sekolah yang efektif (Lipham, 1981; Puerkey & Smith, 1983; DeBoeoise, 1984; Good & Brophy, 1985; Greenfield, 1987; Davis & Thomas, 1989). Pada sisi lain DeRoche (1981) menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi dan iklim sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah/madrasah.

Keadaan tersebut perlu dikaji secara terus-menerus untuk mengetahui sebab akibat yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah, budaya organisasi, pemberdayaan guru dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hal ini perlu diketahui karena kinerja yang ditampilkan oleh guru akan membawa terhadap keberhasilan peningkatan kualitas sekolah. Peningkatan kualitas sekolah/ madrasah tidak terlepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah/madrasah memiliki kontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi, pemberdayaan guru dan kinerja guru. Hasil penelitian Likert menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldmon dan Arnold, 1983). Penelitian Soetopo (2001) menyimpulkan bahwa iklim organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim organisasi apabila disertai dengan budaya yang kuat.

Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa: kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk budaya organisasi. Produktivitas organisasi termasuk di dalamnya adalah kinerja guru akan bisa terwujud jika ditopang oleh budaya organisasi yang kuat dan iklim organisasi yang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan mempengaruhi terbentuknya budaya dan iklim organisasi

yang ada di madrasah. Penelitian tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh DeRoche (1987) bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Demikian juga Sergiovanni (1984) menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat dan positif yang ada di madrasah akan dapat memberdayakan guru dan meningkatkan kinerja guru, karena guru memiliki motivasi yang kuat, kepuasan kerja, dan komitmen yang tinggi dalam mensukseskan pembelajaran.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja guru di sekolah/madrasah, tugas dan tanggung jawab guru perlu mendapatkan perhatian yang lebih agar guru mampu meningkatkan kualitas profesionalnya sehingga bisa menjadi guru yang handal dan berkualitas. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, guru harus diberdayakan dan kualitas kinerja guru harus ditingkatkan secara maksimal karena guru sebagai kunci kesuksesan di sekolah atau sebagai ujung tombak yang menentukan dalam pencapaian tujuan proses pembelajaran di kelas. Bahkan dapat dikatakan juga bahwa tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah/madrasah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar



yang berlangsung di sekolah. Dengan demikian, kualitas kinerja guru perlu diperhatikan dan ditingkatkan secara terus-menerus, agar guru bisa bekerja secara profesional.

Menciptakan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang berfokus pada peningkatan mutu pendidikan, perlu adanya komitmen dan kesungguhan dari kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik sehingga mampu mengelola lembaga pendidikan secara profesional. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan, karena tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien (Mulyasa, 2002:20). Dalam kerangka inilah pentingnya manajemen yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, sehingga dapat mengatur dan melaksanakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien, baik mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan sumber daya yang ada, pengawasan, dan pertanggung jawaban dalam mengelola lembaga pendidikan.

## **B. Artikulasi Manajemen Pendidikan**

Pembahasan tentang artikulasi manajemen terdapat beberapa hal yang perlu dicermati untuk mendapatkan pemahaman yang tepat. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Diartikan sebagai *ilmu* oleh Luther Gulick (1965) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja

sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Pada sisi lain, manajemen dipandang telah memenuhi prasyarat sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial (Handoko, 1997:6). Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Mary Parker Follet sebagaimana dikutip oleh Stoner (1986) memberikan penjelasan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting things done through people*). Definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Karena melibatkan orang lain, maka keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Begitu juga tatkala manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin

yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi yang ada dalam sistem organisasi. Pengetahuan dan penguasaan terhadap gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan pemimpin dalam bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Bekerja sama dengan orang lain dibutuhkan seni untuk mempengaruhi agar mereka mampu bekerja keras dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Penjelasan tersebut mengungkapkan bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni. Pada sisi lain, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Menurut Robert L. Katz seorang profesional harus mempunyai kemampuan manajerial, yaitu: kemampuan konseptual, sosial, dan teknik. Kemampuan konsep (*conceptual skill*) yang dimiliki oleh manajer adalah kemampuan untuk mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi (*human skill*) diperlukan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dengan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Sedangkan kemampuan teknik (*technical skill*) berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus,

seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Berkaitan dengan manajemen sebagai profesi, Edgar H. Schein telah memberikan uraian tentang karakteristik atau kriteria yang dapat dijadikan pedoman dalam menentukan profesi yang dapat dirinci sebagai berikut:

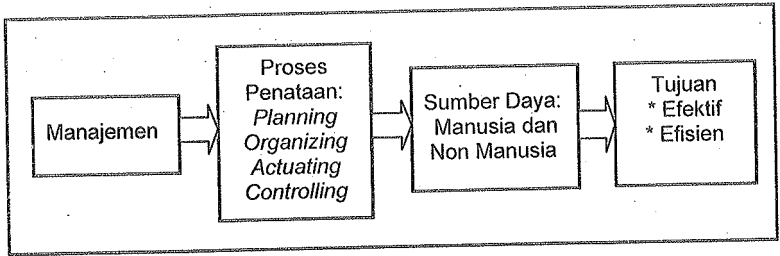
1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
2. Para profesional mendapatkan status mereka telah mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya (Handoko, 1997:34).

Manajemen dapat dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara profesional serta mampu meningkatkan profesionalitasnya baik melalui pendidikan maupun pelatihan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali diri dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi,

dan kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksanaan program-program sekolah atau madrasah yang telah direncanakan sebelumnya.

Pandangan tersebut diatas menjelaskan bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu, seni, dan profesi. Selain itu juga dikemukakan oleh beberapa para ahli yang menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoener, 1982). Selain itu juga dijelaskan bahwa manajemen adalah segenap perbuatan untuk menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan (The Liang Gie, 1996). Siagian (1996) juga menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka untuk mencapai tujuan.

Setelah menelaah berbagai pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses menata dan menggerakkan sumber-sumber potensial baik yang bersifat manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari pengertian ini dapat diberikan penjelasan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 1.1 Artikulasi Manajemen secara umum

Berdasarkan rumusan pengertian manajemen tersebut diatas, terdapat beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen adanya suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.
2. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.
4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperhatikan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.
5. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan

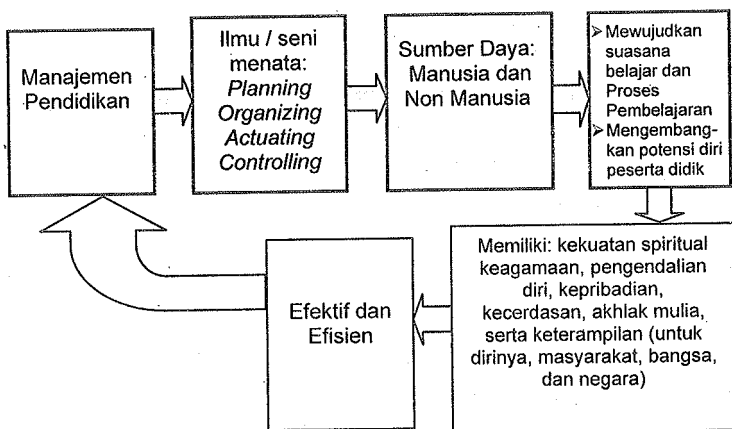
yang sama dan selalu berusaha untuk menyukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.

6. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi.

Uraian tersebut diatas menjelaskan pengertian tentang manajemen pada umumnya yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kalau kita kaji pengertian manajemen dalam bidang pendidikan, akan lebih baik jika kita telaah terlebih dahulu pengertian pendidikan itu sendiri. Definisi pendidikan berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 1 dijelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Sedangkan peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan (pasal 1 ayat 4).

Berdasarkan artikulasi manajemen dan rumusan pendidikan yang ada dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa **manajemen pendidikan adalah** suatu ilmu atau seni

dalam menata dan menggerakkan sumber daya pendidikan yang potensial baik yang bersifat manusia maupun non manusia dalam mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik dapat 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 secara efektif dan efisien. Pengertian ini dapat dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 1.2. Artikulasi Manajemen Pendidikan

Gambar tersebut menjelaskan pengertian manajemen pendidikan tatkala ditinjau dari pengertian pendidikan berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Dari pengertian tersebut terdapat beberapa kata kunci yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Adanya Ilmu atau seni, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen pendidikan terdapat ilmu yang harus dikuasai oleh seorang manajer dalam melaksanakan



tugas dan tanggung jawabnya. Ilmu atau seni ini berkaitan erat dengan kemampuan manajer dalam memahami dan menguasai proses atau tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial, yaitu mulai dari membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol untuk mengendalikan agar bisa dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran.

2. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata seluruh komponen-komponen pendidikan.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan guru bisa bekerja secara profesional.
4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperhatikan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya agar dapat diberdayakan secara maksimal.
5. Adanya suasana belajar dan pembelajaran, hal ini perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh manajer pendidikan agar keseluruhan proses belajar dan pembelajaran dapat dijalankan dengan baik. Maka suasana dan iklim belajar harus diciptakan seefektif mungkin.

6. Adanya potensi diri peserta didik, peserta didik yang ada di sekolah atau madrasah mempunyai potensi yang perlu dikembangkan dalam proses pembelajaran. Potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik mempunyai keragaman sesuai dengan tingkat kecerdasannya masing-masing, minat dan motivasi belajar, dukungan orang tua, serta lingkungan belajar, dan lain sebagainya yang akan mempengaruhi perkembangan peserta didik.
7. Kekuatan spiritual keagamaan yang dimiliki oleh peserta didik harus dikembangkan dalam keseluruhan proses pembelajaran di sekolah atau madrasah. Karena ini merupakan amanah Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, dalam pengelolaan lembaga pendidikan harus memperhatikan pengembangan kekuatan spiritual yang harus dimiliki oleh peserta didik.
8. Pengendalian diri merupakan pengembangan kecerdasan emosional yang ada pada diri peserta didik. Sekolah dan madrasah sebagai lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membantu peserta didik dalam mengembangkan kecerdasan emosional yang ada pada setiap peserta didik.
9. Adanya kepribadian peserta didik yang akan dibentuk dan dikembangkan berdasarkan nilai-nilai karakter bangsa melalui keseluruhan proses pembelajaran di sekolah atau madrasah.
10. Adanya kecerdasan yang dimiliki oleh peserta didik yang perlu dikembangkan dengan baik agar mampu berpikir secara kritis dan kreatif serta mampu menyelesaikan berbagai problem dalam kehidupannya.

11. Adanya akhlak mulia yang merupakan misi utama dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Organisasi lembaga pendidikan harus mampu membelajarkan dan mengendalikan peserta didik agar mempunyai akhlak mulia yang akan bermanfaat dalam kehidupan dirinya sendiri, masyarakat, dan bangsa.
12. Adanya keterampilan (untuk dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara) yang harus diberikan kepada peserta didik. Sekolah atau madrasah dituntut untuk memberikan bekal kemampuan kepada peserta didik agar mempunyai *skill* yang dapat digunakannya dalam kehidupan keluarga, masyarakat, dan bangsa.
13. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
14. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar kepala sekolah, guru, dan staf di lembaga pendidikan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam sistem organisasi sekolah atau madrasah.

Manajemen pendidikan dapat juga diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, mandiri, dan akuntabel (Usman, 2010:12). Bush dan Coleman (2000)

menjelaskan tentang artikulasi manajemen pendidikan sebagai berikut: “*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization*”. Lebih lanjut Bush menjelaskan bahwa untuk membahas pengertian manajemen pendidikan hingga saat ini belum terdapat pengertian yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam konteks ini, setiap ahli menyampaikan definisinya berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya masing-masing.

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

Manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan upaya untuk mengadakan penataan dalam bidang garapan pendidikan yang dilaksanakan melalui aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian, pengawasan untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas. Bidang garapan pendidikan sebetulnya berkaitan erat dengan pembentukan kompetensi peserta didik. Untuk mewujudkan agar peserta didik mempunyai kompetensi sesuai dengan yang diharapkan pada setiap jenis maupun jenjang pendidikan, maka diperlukan adanya pengelolaan dengan sebaik mungkin agar harapan dan tujuan tersebut bisa dicapai dengan baik. Kegiatan pengelolaan ini berkaitan erat dengan seluruh komponen-komponen yang ada dalam bidang pendidikan. Bidang garapan yang ada dan dapat dikelola dengan baik di lembaga pendidikan berkaitan erat dengan: (1) manajemen SDM, (2) manajemen peserta didik, (3) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (4)

manajemen sarana dan prasarana, (5) manajemen keuangan, (6) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

Adapun tujuan dan manfaat yang didapatkan oleh lembaga pendidikan dalam menerapkan manajemen pendidikan menurut Engkoswara dan Komariah (2010:88) adalah agar supaya lembaga pendidikan dapat berkualitas, produktif, efektif, dan efisiensi. Keempat manfaat tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kualitas, kualitas merupakan derajat keunggulan sebuah lembaga pendidikan, pendidikan yang unggul adalah pendidikan yang berkualitas. Kualitas ini dapat diketahui dari adanya kesesuaian antara standar yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai oleh lembaga atau hasil melebihi dari standar kualitas yang telah ditentukan. Kualitas ini menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan kepada barang atau jasa tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif terhadap kinerja organisasi. Lembaga pendidikan tidak mungkin menjadi berkualitas, apabila tidak dikelola dengan baik dan sungguh-sungguh.
2. Produktivitas, produktivitas dalam suatu organisasi dapat dinyatakan dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif. Kuantitatif *output* berkaitan dengan jumlah tamatan dan kuantitatif *input* berkaitan dengan jumlah penerimaan peserta didik, tenaga dan sumber daya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya). Produktivitas dalam bentuk kualitas tidak dapat diukur dengan uang. Produktivitas ini dapat digambarkan dari ketepatan dalam penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja

dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon yang positif atas kinerjanya.

3. Efektifitas. Efektifitas berkaitan erat dengan ukuran keberhasilan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Efektifitas dalam pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah, guru, tenaga kependidikan, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengelolaan bidang khusus lainnya. Efektifitas ini menurut Engkosworo (1987) dapat ditelaah melalui (1) masukan yang merata, (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan (4) pendapatan tamatan yang memadai.
4. Efisiensi berkaitan dengan cara untuk membuat sesuatu dengan betul (*doing things right*), adapun efektifitas adalah mengerjakan sesuatu dengan betul (*doing the right things*). Dengan kata lain dapat dipahami bahwa efektifitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien apabila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi dalam pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dapat dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana.
5. Terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan berkualitas merupakan harapan setiap masyarakat. Pen-

didikan yang bermutu akan banyak diminati oleh masyarakat, baik dari kalangan bawah, menengah, maupun atas dalam kehidupan sosial masyarakat. Oleh karena itu, sekolah atau madrasah harus dikelola dengan baik, agar menjadi bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi sesuai dengan harapan dan tuntutan *stakeholders* pendidikan. Dalam konteks ini Usman (2010:13) menjelaskan bahwa tujuan dan manfaat manajemen pendidikan adalah:

6. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan, dan Bermakna.
7. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
8. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
9. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
10. Teratasinya masalah mutu pendidikan, karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya.
11. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel, dan
12. Dapat meningkatnya citra positif pendidikan.

#### **D. Proses Manajemen Pendidikan**

Pendidikan sebagai Teori manajemen mempunyai peran (*role*) yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang berkualitas atau membantu menjelaskan perilaku organisasi

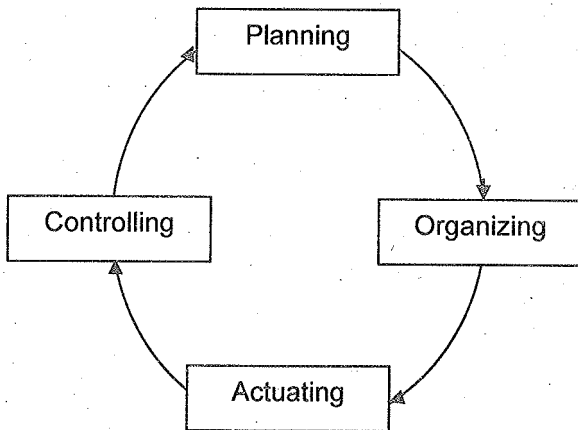
yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan (*satisfaction*). Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan: mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Di dalam proses manajemen digambarkan fungsi-fungsi manajemen secara umum (*general*) yang ditampilkan kedalam perangkat organisasi dan mulai dikenal dengan teori manajemen klasik. Para ahli manajemen mempunyai perbedaan pendapat dalam merumuskan proses manajemen sebagaimana penjelasan berikut:

1. Gulick mengedepankan proses manajemen mulai dari *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.
2. Newman berpendapat bahwa proses manajemen dimulai dari: *planning, organizing, assembling resources, directing, controlling*.
3. Fayol yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*Scientific Management*) mengedepankan proses manajemen sebagai berikut: *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.
4. Campbell berpendapat bahwa proses manajemen dimulai dari *decision making, programming, simulating, coordinating, dan appraising*.
5. Gregg menyatakan bahwa proses manajemen dimulai dari: *decision making, planning, organizing, communicating, influencing, coordinating, dan evaluating*.



6. Sears mengedepankan bahwa proses manajemen dimulai dari *planning*, *organiozing*, *directing*, *coordinating*, dan *controlling*.

Berdasarkan proses manajemen sebagaimana telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, para pakar manajemen di era sekarang mengabstraksikan proses manajemen menjadi 4 proses, yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* (POAC). Empat proses ini digambarkan dalam bentuk siklus, karena adanya saling keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya, begitu juga setelah melaksanakan *controlling* lazimnya dilanjutkan dengan membuat *planning* baru. Proses siklus manajemen ini dapat digambarkan sebagai berikut:

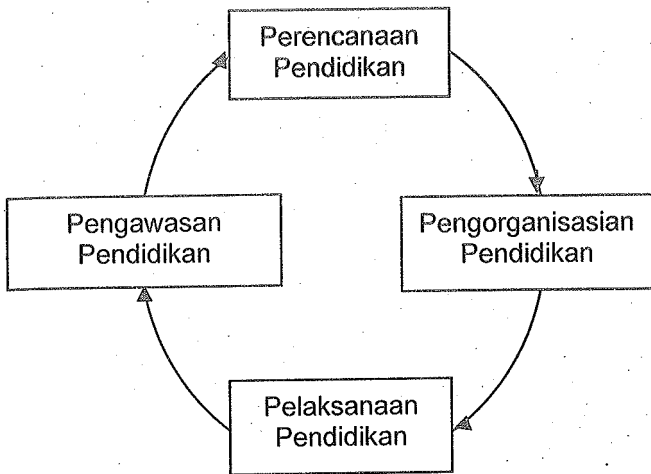


Gambar 1.3 Siklus Proses manajemen

Berdasarkan proses manajemen tersebut, dalam pengelolaan organisasi yang baik harus mengikuti siklus proses manajemen. Dalam siklus ini antara proses yang satu dengan berikutnya saling keterkaitan yang tidak bisa

ditinggalkan salah satunya. Organisasi yang baik dan efektif, harus mampu membuat perencanaan dengan baik dan mengorganisasikan sesuai dengan hirarki organisasi yang dikembangkan dalam sistem organisasi. Langkah selanjutnya adalah melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya. Pelaksanaan ini tidak akan bisa berjalan secara efektif apabila tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi kontrol untuk mengendalikan proses yang ada dalam organisasi agar bisa berjalan sesuai dengan rencana sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Hasil dari pelaksanaan fungsi kontrol ini dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk membuat perencanaan berikutnya, sehingga perencanaan yang dibuat selalu mengalami peningkatan dan perbaikan secara terus-menerus agar organisasi bisa berkembang dengan baik dan efektif.

Proses manajemen tersebut, apabila dikembangkan dalam organisasi lembaga pendidikan juga dapat menghantarkan organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, para pakar manajemen pendidikan merumuskan proses manajemen pendidikan menjadi: perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, pelaksanaan pendidikan, dan pengawasan pendidikan. Siklus proses manajemen pendidikan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.4 Siklus Proses Manajemen Pendidikan

Berdasarkan siklus proses manajemen yang telah dipaparkan dalam gambar 1.4 tersebut, dapat dijelaskan proses manajemen pendidikan sebagai berikut.

#### 1. Perencanaan Pendidikan

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mutohar, 2013:). Anderson dan Bowman menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang (Gorton, 1976). Perencanaan memegang peranan penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Perencanaan adalah langkah pertama dalam sistem manajemen yang harus diperhatikan oleh manajer

dan para pengelola lembaga pendidikan. Perencanaan merupakan hal penting yang harus dilakukan pertama kali dalam manajemen lembaga pendidikan sebelum melaksanakan berbagai macam program kegiatan di sekolah/madrasah, tanpa perencanaan yang baik, sekolah/madrasah tidak mungkin dapat maju dan berkualitas.

Perencanaan pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah dapat dibuat oleh kepala sekolah/madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada visi dan misi sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan (a) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, (b) prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan (c) penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud organisasi yang hendak dicapai (Hicks & Gullett, 1981). Adapun Terry (1978) menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta, membuat, dan menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan harapan masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sementara Allen (1975) menjelaskan bahwa *planning is the determination of the course of action to achieve a desired result*. Atau dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah

menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan lembaga pendidikan adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Berdasarkan proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu (a) menilai situasi dan kondisi saat ini, (b) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan (c) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

- a. *Menilai situasi dan kondisi saat ini* merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan. Gambaran objektif dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah/madrasah, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment* sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan

berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh sekolah/ madrasah akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

- b. *Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan* di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi sekolah/ madrasah. Kondisi ini mempersyaratkan adanya kepala sekolah yang visioner, kepala sekolah yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang dibuat oleh kepala sekolah/madrasah. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) sekolah/madrasah yang kuat dalam mencapai visi dan misi sekolah/ madrasah. Budaya mutu harus diwujudkan agar sistem organisasi sekolah bisa berjalan dengan baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Budaya ini akan muncul apabila didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh kepala sekolah, guru, staf, dan siswa dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- c. *Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan* merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam. Kebijakan strategis yang dibuat oleh sekolah/ madrasah tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan strategi untuk menjalankannya,

serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh karena itu, strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh sekolah. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi sekolah/madrasah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*) Pendidikan

Pengorganisasian (*Organizing*) berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu sama lain saling terkait dalam keseluruhannya. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan (Mutohar, 2013). Adapun Allen (1975) menjelaskan bahwa *we can define organizations as the process of identifying and the grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility, and establishing relationship for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives*. Pengorganisasian sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian adalah (1) penentuan sumber daya kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (3) penugasan tanggung jawab tertentu, (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya (Handoko, 2003). Terry (1978) menjelaskan bahwa *organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental condition for the purpose of achieving some goals or objectives*. Definisi ini menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah tindakan pengusahaan hubungan-hubungan perilaku yang efektif antar orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian merupakan pengaturan kerja sama yang ada dalam sistem organisasi agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengorganisasian terdapat penyusunan struktur yang sesuai dengan sumberdaya, kebutuhan, dan tujuan organisasi. Struktur (bagan) organisasi merupakan sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja



sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Usman, 2008:163). Struktur organisasi berkaitan erat dengan pekerjaan dan kewenangan, sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Struktur organisasi juga berkaitan erat dengan proses dan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Untuk mendesain struktur organisasi yang ada di lembaga pendidikan, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) pembagian pekerjaan, (2) departementalisasi, (3) rentang kendali, dan (4) delegasi (Usman, 2008:164).

Pembagian pekerjaan (*division of labour*) adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab melaksanakan tugasnya masing-masing. Dalam pembagian pekerjaan terdapat: (a) gambaran pekerjaan (*job description*), (b) analisis tugas (*job analysis*), (c) penambahan tugas baru (*job enlargement*), dan (d) pemindahan tugas (*job rotation/ job mutation*).

Departementalisasi merupakan penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama-sama. Pengelompokan pekerjaan didasarkan atas: (a) fungsi, (b) produk atau jasa, (c) wilayah, (d) langganan, (e) proses, (f) waktu, (g) pelayanan, (h) penomoran, (i) proyek/matrik.

Rentang Kendali (*span of control*) berkaitan erat dengan jumlah bawahan yang bisa dikendalikan oleh atasannya. Disebut juga rentang manajemen atau supervisi, karena

berdasarkan prinsip semakin besar jumlah orang yang diawasi, semakin sulit untuk dikendalikan. Graicunas, konsultan dan ahli matematika dari Prancis, menyatakan untuk mendapatkan rentang kendali efektif, seorang pemimpin harus mempertimbangkan hubungan dengan kelompok yang dipimpinya, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$R = n (2^{n-1} + n - 1)$$

Bila seorang pemimpin memiliki lima orang bawahan, maka jumlah hubungan atasan dengan bawahan adalah 100 orang.

Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian. Hal ini makin memperjelas bahwa di antara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid. Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Proses pengorganisasian ini akan menentukan sebuah *teamwork* yang baik. Hal ini disebabkan pengorganisasian pada hakikatnya, antara lain (a) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (c) penugasan tanggung jawab tertentu, (d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu

untuk melaksanakan tugas-tugasnya (Handoko, 2003). Lebih lanjut dijelaskan juga bahwa pengorganisasian merupakan (a) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, (b) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, yang mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok, (c) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, dan (d) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengajarkan tugas tersebut.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan yang mampu bersaing di era-global pada saat ini harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh setiap sekolah/madrasah sesuai dengan amanah yang tertuang dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan di Indonesia. Standar Nasional Pendidikan ini harus dipenuhi oleh setiap sekolah agar proses peningkatan mutu pendidikan bisa tercapai dengan baik. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan bisa berhasil, jika sekolah memulai dengan membuat perencanaan peningkatan mutu dengan baik. Perencanaan yang baik juga harus didukung dengan adanya pengorganisasian agar terlihat dengan jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi yang ada di sekolah/madrasah.

Pelaksanaan pengorganisasian di sekolah/madrasah agar menjadi sebuah sistem organisasi yang baik harus memperhatikan langkah-langkah, sebagai berikut.

- a. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive* atau *service motive*.
- b. Penentuan kegiatan-kegiatan artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
- c. Pengelompokan kegiatan-kegiatan artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau bagian.
- d. Pendelegasian wewenang artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali artinya manajer harus menetapkan jumlah personalia pada setiap departemen atau bagian.
- f. Peranan perorangan, manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu supaya tidak terjadi adanya tumpang tindih tugas-tugas yang dilaksanakan.
- g. Tipe organisasi, manajer harus menetapkan tipe-tipe organisasi yang akan dipakai. Apakah *line*

*organization, line and staff organization, ataukah function organization.*

- h. Struktur (*organization chart* atau bagan organisasi), manajer harus menetapkan struktur organisasi yang akan digunakan, apakah struktur organisasi *segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukah berbentuk oval* (Hasibuan, 2009: 127).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian dalam sistem manajemen merupakan kegiatan yang sangat penting dalam sistem organisasi. Hal ini disebabkan karena, pengorganisasian akan menunjukkan adanya hirarki kewenangan masing-masing individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pengorganisasian juga merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk *team work* dalam menjalankan organisasi dengan efektif dan efisien. Dalam pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh manajer atau *leader* dalam melaksanakan salah satu proses manajemen. Hal-hal yang dimaksudkan adalah: (1) optimisasi unit; setiap unit, program, dan departemen harus berjalan secara efisien dan efektif. Masing-masing bidang harus memiliki kejelasan standar mutu dalam menjalankan programnya, (2) penjabaran vertikal; setiap anggota staf harus memahami strategi institusi, demikian pula dengan arah dan misi institusi tersebut, (3) penjabaran horizontal;

kompetisi antarunit, program atau departemen harus dihilangkan, dan sebaliknya, harus ada saling paham terhadap kebutuhan masing-masing, (4) satu komando pada setiap proses; proses kunci seperti kurikulum dan administrasi harus dirancang dan diorganisir agar setiap proses berada di bawah satu komando. Proses perancangan sebaiknya dilakukan dari suatu analisis yang diawali dari pertanyaan 'siapa pelanggannya?' dan selanjutnya menganalisis kebutuhan serta standar-standar yang mereka inginkan.

Sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan harus memperhatikan sistem organisasi yang dijalankannya dalam mengelola lembaga pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan selalu mengadakan perubahan dan perbaikan secara terus-menerus agar mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan pelanggan atau *stakeholders*. Untuk mengetahui pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu, pada tabel berikut ini dijelaskan perbedaan antara organisasi mutu dengan organisasi biasa:

Tabel 1.1 Perbedaan Organisasi Mutu dan Organisasi Biasa

NO	ORGANISASI MUTU	ORGANISASI BIASA
1	Fokus pada pelanggan	Fokus pada kebutuhan internal
2	Fokus pada pencegahan masalah	Fokus pada pendeteksian masalah
3	Investasi pada manusia	Pendekatan pengembangan staf tidak sistematis
4	Memiliki strategi mutu	Tertutup terhadap visi dan strategi mutu

5	Memperlakukan keluhan sebagai peluang untuk belajar	Memperlakukan keluhan sebagai suatu yang dipelihara
6	Memiliki definisi karakteristik mutu bagi semua wilayah organisasi	Samar-samar tentang standar mutu
7	Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
8	Manajemen senior adalah pengarah mutu	Peran manajemen sebagai satu kontrol
9	Proses peningkatan melibatkan semua orang	Hanya tim manajemen yang terlibat
10	Fasilitator mutu mengarahkan proses peningkatan	Tidak ada fasilitator mutu
11	Anggota tampak mewujudkan mutu-kreativitas dikembangkan	Prosedur dan aturan semuanya penting
12	Peran dan tanggung jawab jelas	Peran dan tanggung jawab samar-samar
13	Memiliki strategi penilaian yang jelas	Tidak memiliki strategi penilaian yang sistematis
14	Memandang mutu sebagai makna untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	Memandang mutu sebagai makna mengurangi harga
15	Jangka panjang	Jangka pendek
16	Mutu dipandang sebagai bagian budaya	Memandang mutu sebagai salah satu inisiatif yang menyulitkan
17	Pengembangan mutu dalam garis (batas) strategi bersama sebagai suatu yang penting (suatu perintah)	Pengujian mutu untuk memenuhi tuntutan agensi eksternal
18	Mempunyai misi khusus	Tidak mempunyai misi khusus

Sekolah atau madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk senantiasa meningkatkan mutu pendidikannya agar dalam kondisi diminati oleh masyarakat dan *stakeholders* pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah atau madrasah dapat

dikatakan sebagai suatu organisasi yang dinamis. Sebagai suatu organisasi yang dinamis, madrasah atau sekolah memiliki suatu daur kehidupan (*life cycle*) yang berupa: (1) pengenalan, (2) pertumbuhan, (3) pendewasaan, dan (4) penurunan atau revitalisasi. Setiap tahap dalam daur kehidupan organisasi tersebut memiliki tantangannya masing-masing. Pada setiap tahapnya, organisasi harus berubah, beradaptasi dan berkembang. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengelolaan yang baik dan tepat sehingga apapun yang direncanakan dapat diselesaikan dengan baik, efektif, dan efisien. Manajemen sekolah atau madrasah dengan segenap perencanaan strategis jangka panjangnya dan keterlibatan karyawannya dalam upaya yang berkesinambungan, mengandung makna tersendiri dalam menghadapi perubahan pada setiap tahapan.

Perubahan manajemen sekolah akan berimplikasi pada perubahan kultur organisasi sekolah. Perubahan tersebut harus berpadu pada seluruh anggota komunitas sekolah, terutama pada kepala sekolah, guru, dan staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada siswa dan seluruh pelanggan sekolah. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi pendidikan oleh Danim (2008:124-125) dapat digambarkan sebagaimana dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.2 Multi Perubahan Kultur Organisasi**

DARI	MENJADI
Bekerja asal jadi	Bekerja secara bermutu
Kinerja rendah	Kinerja optimum
Perbaikan fragmentaris	Perbaikan kontinu



Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka panjang
Orientasi prestise	Orientasi prestasi
Menunggu perintah	Berinisiatif
Orientasi kerja ke dalam	Orientasi kerja ke komunitas
Kepemimpinan transaksional	Kepemimpinan transformasional
Kewenangan tunggal	Delegasi kewenangan
Aksi afirmatif	Aksi kompetensi
Struktur gemuk	Struktur
Uang memandu program	Program memandu uang
Pemerintah sebagai sumber dana utama	Masyarakat sebagai sumber dana utama
Rutinitas dan bersahaja	Kompetisi terbuka
Komunikasi searah	Advokasi bersama
Menjual gagasan	Mentransformasikan gagasan
Memerintah	Mengajak dan membari contoh
Eksklusif	Inklusif
Dependensi	Independensi sinergis
Saling menafikan	Kolegialitas
Belajar mencerna	Belajar memecahkan masalah
Pembakuan tindakan	Kreativitas mencapai tujuan
Program sebagai acuan	Hasil sebagai acuan
Membiayai pramasukan	Membiayai proses dan hasil
Menjalankan tugas	Menjadi profesional
Menjadi pemimpin	Menjalankan kepemimpinan
Menjadi wakil lembaga	Menjelma sebagai wakil lembaga

Perubahan budaya sebagaimana dalam tabel di atas merupakan syarat utama kemajuan organisasi sekolah/ madrasah. Perubahan struktur dan manajerial tidak akan berjalan efektif tanpa adanya perubahan kultur. Perubahan kultur demi menjalankan komitmen peningkatan mutu secara terus-menerus akan membuat anggota organisasi sekolah terus berinovasi dan bekerja secara sinergis

sehingga kekuatan organisasi akan bertambah. Pada tabel di atas juga menyebutkan keterbukaan dan pentingnya profesionalitas. Dengan adanya iklim sekolah yang terbuka, sekolah akan menerima kritik yang membangun, baik dari siswa, orang tua, maupun masyarakat. Kritik yang membangun ini hendaknya direspon secara positif oleh sekolah untuk meningkatkan mutu pelayanan. Untuk itu, profesionalitas memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing organisasi pendidikan. Organisasi yang berpegang pada profesionalitas akan menempatkan orang yang paling tepat dalam suatu jabatan/tugas (*the right man on the right place*) agar ia bisa melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat memberikan kepuasan pada pelanggan.

Perubahan dan pengembangan organisasi lembaga pendidikan, diperlukan kepemimpinan yang kuat, bervisi, dan berorientasi pada masa depan. Kepemimpinan yang kuat akan memiliki keberanian untuk berubah dan menciptakan hal-hal yang baru demi kemajuan dan keberlangsungan organisasinya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menjadi teladan bagi staf dan para guru untuk melakukan perubahan dengan memulai perubahan budaya pada kepemimpinannya. Kepala sekolah harus dapat mempengaruhi dan melibatkan segenap pengelola sekolah dan siswa untuk mendukung perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah, sehingga dapat menciptakan komitmen bersama dalam menjalankan perubahan dan perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah.

### 3. Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*) Pendidikan

Berdasarkan seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut, karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah seorang staf dan guru akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak, (4) tugas tersebut

merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan (5) hubungan antar teman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis. Dalam pelaksanaan fungsi *actuating* ini, manajer lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam menggerakkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik di sekolah/madrasah agar mampu melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya dengan baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Memberikan motivasi atau membangkitkan semangat kerja di sekolah atau madrasah harus menjadi perhatian yang serius oleh para *leader* di sekolah/madrasah. Hal ini disebabkan karena, semangat kerja dalam sistem organisasi bersifat naik dan turun setiap saat sesuai dengan iklim organisasi yang ada di madrasah/sekolah. Membangkitkan semangat kerja merupakan salah satu tugas yang harus dijalankan dalam sistem kepemimpinan kependidikan, karena semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja. Guru dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi agar mampu meningkatkan mutu pendidikan sebagai hasil kinerja guru, staf, dan kepala sekolah/madrasah.

#### 4. Pengawasan Pendidikan

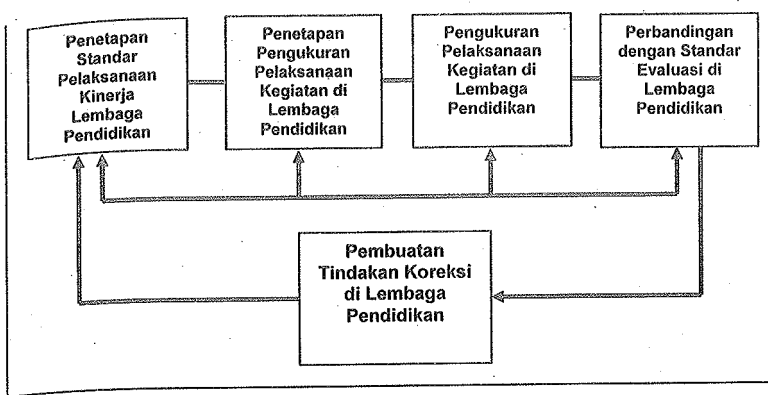
Pengawasan (*controlling*) atau juga bisa disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengendalian itu sendiri. Dalam berbagai kasus peningkatan mutu pendidikan terdapat

kasus masih lemahnya pelaksanaan penegndalian sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Oleh karena itu, pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan pdoduktivitas kerja organisasi sekolah, sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh.

Pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindak korektif guna untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam meningkatkan mutu Lembaga pendidikan Islam. Pengertian pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Robert J. Mocker (1972: 592) bahwa: Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpam balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dirancang dalam rangka untuk mengendalikan pelaksanaan kinerja oragnisasi agar sesuai dengan rencana yang dibuat sehingga bisa mencapai hasil

yang maksimal, serta bisa dijadikan sebagai umpan balik dalam memperbaiki rencana dan kinerja berikutnya.

Proses pengawasan paling sedikit terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, (4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan (5) pengembangan tindakan koreksi bila perlu (Handoko, 1997:363). Proses ini jika diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam, maka akan dapat memandu dan memberikan kontrol manajerial yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Peningkatan mutu pendidikan tidak akan mungkin bisa terwujud, jika dalam proses pelaksanaannya tidak disertai dengan pengawasan kinerja atau pengendalian mutu yang baik dan dilaksanakan secara terus-menerus seiring dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah atau madrasah. Proses pengawasan di Lembaga Pendidikan secara skematis dapat dilihat dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 1.5 Proses Pengawasan (*controlling*) di Lembaga Pendidikan

Tahap *pertama* dalam proses pengawasan di lembaga pendidikan adalah “*penetapan standar*”. Standar disini dapat diartikan sebagai ukuran atau patokan dalam melaksanakan penilaian hasil kinerja. Tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan suatu kegiatan di lembaga pendidikan dapat dijadikan sebagai standar. Oleh karena itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik agar mudah dilaksanakan dan dikontrol dalam pelaksanaannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan bisa dicapai dengan baik.

Tahap *kedua* adalah penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Standar yang telah ditetapkan akan menjadi sia-sia, apabila tidak disertai dengan alat ukur pelaksanaan kegiatan di sekolah atau madrasah. Alat ukur ini menjadi penting, untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan di sekolah atau madrasah sudah tercapai sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan. Pembuatan

alat ukur ini harus didasarkan pada indikator-indikator keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Indikator-indikator ini akan dijabarkan secara terperinci berdasarkan standar kompetensi atau tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan seluruh kegiatan di sekolah atau madrasah.

Tahap *ketiga* adalah pengukuran pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Pengukuran dalam pelaksanaan kegiatan ini menjadi penting dalam proses pengawasan sebab akan dapat diketahui adanya atau tidak adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Pengukuran dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah atau madrasah merupakan kegiatan yang bersifat terus-menerus sepanjang proses pendidikan dijalankan, artinya tidak ada kata final dalam pengukuran karena proses pendidikan di sekolah atau madrasah juga berjalan secara terus-menerus. Terdapat beberapa cara yang bisa digunakan dalam melaksanakan pengukuran terhadap kinerja organisasi di lembaga pendidikan, yaitu bisa dilaksanakan dengan cara observasi (pengamatan), laporan baik secara lisan maupun tulis, menggunakan alat test (pengujian), menggunakan instrumen, menggunakan auditor mutu internal dan eksternal di lembaga pendidikan.

Tahap *keempat* adalah perbandingan dengan standar dan hasil analisis penyimpangan kinerja. Tahap ini merupakan tahap kritis dalam pelaksanaan pengawasan di lembaga pendidikan, sebab pada kondisi ini akan



diketahui antara pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan di sekolah atau madrasah. Pelaksanaan tahap ini harus dilaksanakan secara hati-hati, teliti, dan cermat, karena kompleksitas bisa terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi) antara perencanaan dengan pelaksanaan nyata di sekolah atau madrasah. Temuan-temuan tentang penyimpangan yang terjadi harus dianalisis untuk menentukan atau mencari penyebab: mengapa standar yang telah ditetapkan tidak bisa dicapai dengan baik? Kesimpulan dari hasil analisis pada pelaksanaan pengawasan ini akan menjadi penting bagi para manajer di sekolah atau madrasah dalam pembuatan keputusan untuk mengidentifikasi berbagai penyebab terjadinya penyimpangan (deviasi) sehingga bisa mengambil keputusan yang tepat untuk memperbaiki kinerja dalam kerangka sistem manajerial di sekolah atau madrasah.

Tahap *kelima* adalah pembuatan tindakan koreksi di lembaga pendidikan. Tindakan koreksi ini dilakukan, jika hasil evaluasi atau analisis menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Tindakan koreksi bisa dilakukan dengan berbagai cara, yaitu memperbaiki proses pelaksanaan, mengubah standar jika hasil analisis menunjukkan bahwa standar sangat sulit untuk dicapai, atau keduanya dilaksanakan secara bersamaan. Perbaikan ini harus dilaksanakan secara terus-menerus (*continuous improvement*) agar tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik sehingga pendidikan yang bermutu dan

berdaya saing yang tinggi bisa diwujudkan di sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, pengawasan terhadap kinerja di lembaga pendidikan harus dilaksanakan dengan baik agar bisa dijadikan sebagai kendali mutu dalam pelaksanaan proses pendidikan di sekolah atau madrasah. Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan banyak diminati oleh masyarakat atau pengguna lembaga pendidikan.

# BAB II

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan kinerja organisasi yang ada pada setiap lembaga, apalagi dalam peningkatan mutu pendidikan. SDM merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja, sehingga sangatlah tepat apabila menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai *resource* pembangunan. Kualitas manusia sebagai sumber daya pembangunan harus ditingkatkan secara terus menerus, baik kualitas personal maupun kualitas dalam melaksanakan kinerja tim. Hal ini sangat penting, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat diberdayakan dengan baik dalam mencapai visi dan misi organisasi serta meningkatkan mutu pendidikan.

Eksistensi bangsa Indonesia sebagai negara berkembang yang pada saat ini berada dalam kancah persaingan dalam meningkatkan produktivitas nasional di era global, pelaksanaannya banyak dipengaruhi oleh kemampuan

sumber daya manusia Indonesia itu sendiri, terutama yang berkaitan dengan kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pemantapan iman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa (Ash-Shidiqie: 1996:9). Hal ini sangat penting untuk membentuk sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan mempunyai karakter bangsa yang tangguh untuk bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia pada saat ini.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Perubahan dan perkembangan tersebut pada satu sisi membawa manfaat yang cukup besar dalam kehidupan manusia dan pada sisi lain perubahan dan perkembangan tersebut juga telah membawa kehidupan manusia berada dalam persaingan global yang semakin ketat antar individu, lembaga, masyarakat, dan bangsa. Kondisi ini mengharuskan setiap bangsa dan negara untuk berbenah diri dengan sebaik mungkin agar mampu berperan secara aktif dalam persaingan antar bangsa di era-global pada saat ini. Oleh karena itu, sebagai bangsa dan warga negara kita harus secara terus-menerus untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia seutuhnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilaksanakan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan. Apabila hal ini tidak dilaksanakan dengan baik dan sungguh-sungguh, maka sebagai bangsa

pasti akan kalah bersaing secara kompetitif pada saat ini yang sudah memasuki mega kompetisi antar negara di era-global.

Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan harus dikelola dengan baik dan secara berkelanjutan ditingkatkan mutunya agar dapat memenuhi kebutuhan strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama dengan masyarakat, swasta, dan lembaga-lembaga yang terkait secara terus-menerus untuk bekerja sama dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Usha kerja sama ini berkaitan erat dengan upaya untuk mengadakan perbaikan dan pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, sarana dan prasaran pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, sistem evaluasi, serta mengadakan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan. Akan tetapi, kondisi tersebut masih belum menunjukkan keberhasilan yang signifikan, karena mayoritas mutu pendidikan yang ada di Indonesia masih kalah jauh kualitasnya dibandingkan dengan negara-negara lain.

Mencermati kondisi tersebut, terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan tentang upaya perbaikan mutu pendidikan di Indonesia yang dijalankan selama ini masih kurang atau belum berhasil. Alasan yang pertama adalah strategi pembangunan pendidikan yang diterapkan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa apabila semua input

pendidikan telah dipenuhi dengan, seperti halnya penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan oleh pemerintah dan lembaga pendidikan. Penggunaan strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah), akan tetapi hanya terjadi dalam dunia industri dan ekonomi.

Alasan yang kedua, pengelolaan pendidikan yang ada di Indonesia selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Kondisi ini mengakibatkan banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) bisa berhasil dengan baik, akan tetapi tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya pada tingkat mikro (sekolah/madrasah). Kondisi ini secara singkat dapat dijelaskan bahwa terdapat berbagai macam situasi dan kondisi yang kompleks dalam setiap cakupan permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia, sehingga hal ini seringkali tidak dapat terjangkau dan terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat dalam membuat kebijakan.

Penjelasan tersebut dapat memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan itu sendiri. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak

harus ada dalam batas-batas tertentu, akan tetapi tidak menjadi jaminan secara otomatis dalam meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Selain itu, sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdapat berbagai keragaman potensi peserta didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam pula, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan yang lain, maka sekolah/madrasah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah/madrasah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan peserta didiknya.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah/madrasah harus menentukan target mutu

untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat dan *stakeholders* pendidikan.

## **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya (Faustino, 2003:2). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi *perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan* dan *pengendalian*. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia.



Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni” dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung maksud bahwa para manajer dalam menjalankan aktivitas manajemen selalu bekerjasama dengan orang lain. Kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh manajer di lembaga pendidikan dengan staf perlu adanya gaya atau seni dalam mengaturnya agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik. Oleh karena itu, manajer harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan manusiawi (*human skill*) yang baik sehingga dapat diterima oleh semua pihak (Mutohar, 2013). Istilah “*manajemen*” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia (Rivai, 2005:1). Menurut Edwin Flippo yang diterjemahkan oleh Masud (1984:5) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Douglas dan James (1986:6) Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan: “*the proses through which optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals*”. Adapun Flippo (1980) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pada sisi lain Handoko (1996) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Gomes (1995) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemusatan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah Aktivitas-aktivitas manajemen yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengembangan, dan pengawasan dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi yang diberikan oleh sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas kerja organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari tujuan utama ini sebenarnya banyak sekali melahirkan tujuan-tujuan komplemen atau tambahan, akan tetapi penulis tidak membahasnya secara rinci karena makalah ini terlalu sempit untuk membicarakan secara tuntas mengenai manajemen sumber daya.

Sumber daya manusia dalam konteks pendidikan adalah berkaitan erat dengan tenaga pendidikan dan kependidikan. Tenaga pendidikan adalah pengajar atau pendidik dalam hal ini adalah guru pada tingkat sekolah/madrasah dan disebut sebagai dosen pada tingkat perguruan tinggi. Tenaga pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran baik di kelas maupun diluar kelas, dan khusus dosen selain melaksanakan tugas pembelajaran juga dituntut untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas tenaga pendidik tersebut secara umum dapat disimpulkan sebagai berikut: menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Adapun tenaga kependidikan yang ada di sekolah/madrasah meliputi Tenaga Pendidik (Guru), Pengelola Satuan Pendidikan, Pustakawan, Laboran, dan Teknisi sumber belajar.

### C. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen yang pertama, begitu juga dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), manajemen SDM merupakan fungsi yang pertama harus dilaksanakan untuk menetapkan kebutuhan sumber daya manusia beserta kompetensi yang dibutuhkan agar bisa menjalankan organisasi dengan baik. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah-langkah tertentu yang harus diambil oleh manajemen bahwa dalam organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki pekerjaan atau jabatan yang ada. Perencanaan sumber daya manusia

sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (*problems*), ancaman (*threats*), dan peluang-peluang (*opportunities*) atau PTOs dalam organisasi dan lingkungan organisasi (Gomes, 1995) Dalam hal ini Handoko (1992) juga menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi, yaitu: *Pertama*, faktor internal yang berkaitan dengan kendala yang terdapat dalam organisasi itu sendiri. Menurut Siagian (1994) yang termasuk faktor internal adalah: (a) rencana strategik, (b) anggaran, (c) estimasi produk dan penjualan, (d) usaha atau kegiatan baru, (e) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Adapun Kiggundu (1989) menjelaskan bahwa faktor internal meliputi: (a) sistem informasi manajemen dan organisasi, (b) sistem manajemen keuangan, (c) sistem marketing dan pasar, (d) sistem manajemen pelaksanaan. *Kedua*, faktor eksternal. Faktor eksternal ini berkaitan erat dengan berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu (1989) menjelaskan bahwa yang termasuk faktor ini adalah (a) teknologi, (b) sosial budaya, (c) politik, (d) peraturan perundang-undangan, (e) teknologi, dan (f) pesaing.

Proses perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah suatu rangkaian langkah logis yang digunakan oleh manajer dalam memnuat suatu perencanaan. Buford dan Bedien (1988) menetapkan proses perencanaan dalam lima tahap, yaitu: (1) penetapan tujuan, (2) penyusunan premis-premis, (3) pengambilan keputusan, (4) penerapan serangkaian tindakan, (5) evaluasi hasil.

- a. *Tahap Pertama*, penetapan tujuan. Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh keberadaan organisasi atau kegiatan organisasi, Tujuan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: “*official goal*” dan “*operative goal*”. *Official goal* adalah tujuan yang bersifat umum atas aktivitas organisasi pada waktu tertentu. Sedangkan *operative goal* adalah tujuan yang secara aktual diupayakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan *official*. Adapun perbedaan keduanya adalah *official goal* tidak dapat secara realistik dihitung pembiayaannya dan biasanya relatif tetap. Sedangkan *operative goal* dapat berbeda dari waktu ke waktu yang disebabkan oleh situasi dan kondisi yang ada.
- b. *Tahap kedua*, penyusunan premis-premis. Premis adalah pernyataan tentang gambaran masa depan yang inginm dicapai oleh organisasi. Premis berusaha menggambarkan masa depan yang diinginkan. Memberikan suatu kerangka untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyeleksi tindakan-tindakan tercapainya tujuan organisasi. Manajer yang berhasil adalah mereka yang tidak hanya memberikan reaksi terhadap perubahan yang terjadi, tetapi juga meramalkan (*forcasting*) perubahan dan mengambil tindakan yang tepat.

- c. *Tahap Ketiga*, pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan merupakan pemilihan alternatif dari berbagai alternatif yang ada, baik yang berkaitan dengan tujuan atau metode. Hal ini merupakan aktivitas sentral bagi seorang manajer. Pembuatan keputusan merupakan aktivitas kunci pada semua tingkat manajemen dengan pengorganisasian, penggerakan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengarahaan serta pengawasan.
- d. *Tahap Keempat*, penerapan serangkaian tindakan. Penerapan atau implementasi merupakan suatu pelaksanaan di lapangan yang melibatkan komitmen manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penetapan suatu rencana sangat tergantung pada kemampuan manajer dalam suatu organisasi. Perencanaan dapat gagal disebabkan oleh penerapan yang tidak semestinya. Barangkali sebab yang paling besar dikarenakan para pelaksana tidak memahami atau tidak bersemangat. Perencanaan dapat saja ditentang atau ditolak, jika tidak dapat dipahami oleh semua anggota yang terlibat. Oleh karena itu perlu melibatkan semua orang dalam organisasi pada waktu membuat perencanaan, karena hal ini merupakan kunci diterimanya rencana yang dibuat dan dapat dilaksanakan secara baik.
- e. *Tahap Kelima*, evaluasi hasil. Evaluasi diperlukan untuk memberikan balikan berkenaan dengan kemajuan suatu rencana. Suatu rencana harus dapat dievaluasi secara terus menerus. Secara umum rencana yang dipilih harus dipandang sebagai rangkaian tindakan yang baik, dan pimpinan organisasi harus realistis terhadap perbedaan-

perbedaan dan perencanaan awal muncul sebagai hasil dan konsekuensi adanya balikan. Selain itu manajer baru mencatat bahwa proses evaluasi dan fungsi pengawasan manaajer pada dasarnya sama.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang diinginkan oleh organisasi. Adapun lingkup manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan semua aktivitas yang berhubungan dengan SDM dalam organisasi, baik organisasi pendidikan maupun yang lainnya. Dalam hal ini Russel dan Bernadien (1993) menjelaskan bahwa aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia adalah: (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan, dan pematuhan atau *compliance*, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi, dan (6) komunikasi dalam hubungan dengan masyarakat. Sedangkan yang menjadi sasaran perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat memastikan bahwa suatu organisasi atau institusi: (1) mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang ddddiperlukan, (2) mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi dan kelebihan serta kekurangan sumber daya manusia.

#### D. Program dan Aspek Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses usaha untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai dalam rangka mencapai tujuan yang semakin berkembang. Program dan aspek pengembangan sumber daya manusia didalamnya termasuk memperkirakan kebutuhan, penempatan, perbandingan komposisi staf yang sudah ada dan menetapkan jumlah tipe staf yang harus direkrut dan dikeluarkan (Bufford dan Bedien, 1988). Berkaitan dengan pengembangan SDM, Sudomo (1985) menjelaskan bahwa SDM merupakan pendukung yang paling utama karena pembangunan di Indonesia berorientasi manusia. Komponen yang paling strategis dalam pembangunan sumber daya manusia adalah peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini Muharram (1994) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan agar manusia Indonesia memiliki (1) pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang pembangunan, (2) keterampilan (*skill*) untuk meningkatkan kreativitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dan (3) sikap mental yang handal dan terpuji yang dapat mendorong pengembangan potensi yang dimilikinya.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat profesionalitasnya. Program pengembangan SDM haruslah menyentuh aspek-aspek yang perlu dikembangkan. Dalam hal ini James Walker (1989) menyebutkan bahwa aspek-aspek pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut: (1) analisis kebutuhan, yaitu peningkatan perencanaan dan kontrol melalui rekrutmen dan penempatan yang didasarkan pada analisis kondisi, (2) manajemen



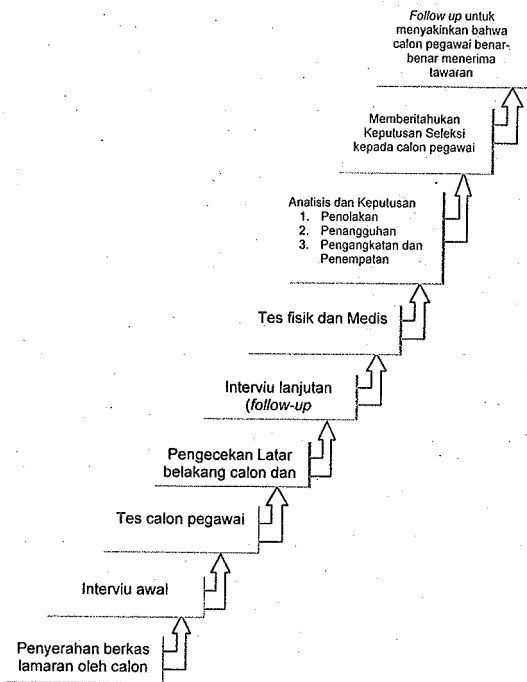
kinerja, yaitu meningkatkan kinerja masing-masing individu dan organisasi secara keseluruhan, (3) manajemen karir, yaitu meningkatkan kari masing-masing individu secara keseluruhan, (4) pengembangan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan yang memberi sumbangan dan mengembangkan bakat manajerial untuk memuaskan keberhasilan di masa yang akan datang.

#### E. Pengadaan Staf

Lembaga pendidikan sebagai suatu sistem organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, dalam pelaksanaannya tidak bisa lepas dari tuntutan untuk pengadaan staf yang berfungsi sebagai pelaksana administrasi sekolah dan membantu terselenggaranya proses pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Pengadaan staf di lembaga pendidikan merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan tenaga yang sesuai dengan keahlian-keahlian tertentu yang diperlukan dalam organisasi lembaga pendidikan. Pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, yaitu: (1) melaksanakan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau SDM (*job applicants*), (2) melaksanakan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (3) penempatan atau penugasan staf (Burhanudin, 2003).

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi dasar dalam manajemen sumber daya manusia. Rekrutmen dilaksanakan untuk memilih dan menentukan terhadap sebagian besar orang yang pantas mengisi lowongan pekerjaan dalam

sebuah organisasi (Torrington dan Hut, 1994). Dalam bidang pendidikan, rekrutmen staf merupakan sebagian kegiatan pencarian calon-calon yang potensial dengan maksud untuk menempatkan mereka sesuai dengan posisinya di dalam sekolah (Gorton, 1976). Tujuan dari program rekrutmen staf adalah agar dapat menyediakan atau menarik orang-orang yang terbaik serta memberikan peluang seluas-luasnya kepada orang untuk mengajukan lamaran dan pengalamannya, sehingga dapat mempermudah administrator sebagai anggota tim rekrutmen, untuk menemukan calon berkualitas. Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun maksud dan pentingnya rekrutmen adalah untuk: (1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (*recruitment*), (2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien, (3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*, (4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat, (5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja, (6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial, (7) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu baik untuk jangka pendek maupun panjang, dan (8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen (Burhanudin, 2004). Untuk melaksanakan rekrutmen pegawai baru di lembaga pendidikan dapat dilihat pada alur sebagai berikut:



Gambar 2.1 Langkah-langkah Seleksi Staf di Lembaga Pendidikan

Seleksi merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk memilih dan menentukan kebutuhan-kebutuhan staf berdasarkan tahapan-tahapan seleksi yang diadakan dalam sistem organisasi. Kegiatan seleksi ini dilaksanakan dalam rangka untuk menetapkan pelamar yang memenuhi kriteria sebagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi (Torrington & Hut, 1994). Seleksi merupakan proses pengumpulan data guna untuk menilai dan memutuskan secara legal terhadap pelamar yang dapat diangkat menjadi pegawai atau anggota

organisasi berdasarkan kepentingan individu dan organisasi dalam jangka pendek dan panjang.

Proses seleksi sebagaimana dijelaskan dalam gambar tersebut diatas, mengisyaratkan bahwa langkah-langkah seleksi dimulai dari pelamar menyerahkan berkas lamaran sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkanj oleh lembaga, interviu awal, tes calon pegawai, pengecekan latar belakang calon, interviu lanjutan (*follow-up*), tes fisik dan media, analisis dan keputusan terhadap diterima atau di tolaknya calon pegawai. Proses seleksi ini ditentukan oleh tiga aspek informasi, yaitu meliputi analisis jabatan atau deskripsi tugas jabatan, spesifikasi jabatan, dan syarat atau standar prestasi dalam jabatan yang diperlukan. Aspek ini mengisyaratkan adanya ketepatan calon pekerja dengan kesempatan yang ada di lembaga atau organisasi.

#### F. Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi

Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) merupakan proses yang dilaksanakan oleh organisasi dalam melaksanakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 1996). Penilaian ini hendaknya bisa memberikan gambaran akurat tentang prestasi kerja staf, dan hasil kerja yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penilaian ini juga dapat digunakan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun maksud dilaksanakan penilaian prestasi kerja menurut Burhanudin (2003) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan manajemen. Hasil penilaian terhadap prestasi kerja menjadi acuan bagi pengembangan staf di masa yang akan datang dengan mengidentifikasi dan menyiapkan individu-individu tertentu untuk memegang tanggung jawab manajemen yang lebih besar.
2. Pengukuran prestasi. Hasil penilaian menggambarkan nilai relatif kontribusi individu terhadap perusahaan atau organisasi.
3. Peningkatan prestasi. Penilaian mendorong peningkatan prestasi secara kontinyu dan mengurangi kelemahan individu dalam bekerja sehingga menjadi lebih efektif dan produktif.
4. Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi (*remuneration and benefits*), yakni pengaturan sistem penggajian atau upah dan bonus secara tepat.
5. Mengidentifikasi pegawai yang akan dipromosikan.
6. Menyediakan bahan balikan terhadap tindakan yang perlu diambil terhadap kinerja pegawai tertentu.
7. Membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia ke depan terutama dalam kaitannya dengan persediaan tenaga kerja dan kebutuhan sekarang.
8. Komunikasi. Penilaian komunikasi akan menjadi media komunikasi antara atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilai dan yang dinilai.

Penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan langsung dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lainnya. Misalnya berkaitan dengan analisis jabatan, pelatihan

atau pengembangan profesional, sistem penggajian atau pemberian *reward*, maupun berkaitan dengan pembinaan dan penempatan karyawan. Atas dasar penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh organisasi akan dapat melaksanakan fungsi kompensasi secara baik dan tepat. Dalam kompensasi ini meliputi kegiatan-kegiatan: (1) mengadministrasi gaji atau upah dan insentif atas dasar penilaian prestasi kerja, (2) menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi, (3) mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan (*fringe benefits*) dari organisasi dimana karyawan itu bekerja. Adapun tujuan dilaksanakannya kompensasi adalah: (1) menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu, (2) mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi, (3) membangkitkan semangat kerja staf, (4) mengadministrasi sistem pembayaran gaji, upah, dan insentif lainnya secara legal, (5) menghargai performansi dan menjamin keadilan.

#### G. Pelatihan dan Pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab lebih profesional diwaktu yang akan datang. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Adapun yang mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan ini adalah pimpinan organisasi di semua level dan dibantu oleh para *staff specialists* (Schuler, Dowling, dan Smart, 1989; French, 1986) yang ditugaskan organisasi untuk melaksanakan program pelatihan dan pembinaan.

Program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training* dan *off the job training* (Handoko, 1996). *On the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini biasanya dilaksanakan secara formal maupun informal oleh organisasi dalam rangka mengembangkan stafnya. Adapun *off the job training* adalah model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus.

#### H. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Upaya untuk menciptakan sistem organisasi di lembaga pendidikan agar dapat berfungsi secara optimal dan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka pemberdayaan sumber daya manusia yang potensial harus menjadi perhatian yang serius agar tujuan yang telah ditetapkan di lembaga pendidikan dapat dicapai dengan baik. Pemberdayaan sumberdaya manusia sangat penting dalam upaya untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar efektifitas dan produktivitas kerja organisasi dapat dicapai dengan baik. Pemberdayaan ini harus dilaksanakan secara terus-menerus dengan prinsip *continous quality improvement* dalam memperbaiki kinerja organisasi pada setiap komponen-komponen yang ada di lembaga pendidikan, baik mulai manajemen yang ada pada tingkat bawah, middle, maupun top manajemen.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen (Sedarmayanti, 2000:123)". Dari definisi tersebut dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu : Dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif serta dapat mengisi lapangan kerja dan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja. Sedangkan menurut Fandi Tjiptomenyatakan bahwa: "*Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai perlibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan)". (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana , 1996: 1998)

Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Yusuf Suit yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia (Suit, 1996:35). Sedangkan Gunawan A. Wardhana (1981:9) sebagaimana yang dikutip oleh A.S. Munandar sepenggal kalimat kutipan dari Harbison menyatakan bahwa sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat.



Berdasarkan penjelasan tersebut, pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam sistem organisasi lembaga pendidikan terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) pemberdayaan sesungguhnya meningkatkan keberhasilan manajer dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain, (b) pemberdayaan tidak akan mendatangkan mukjizat, namun akan menunjukkan suatu cara agar dapat mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari pada yang selama ini dilakukan asalkan kita bersedia mencoba dan terus menyempurnakannya, (c) pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah.

Kegiatan pemberdayaan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan mempunyai implikasi bahwa manajemen harus mendorong karyawan yang berada ditingkat bawah untuk membuat keputusan mereka sendiri dan karyawan harus dipercayai dalam mengerjakan tugasnya tanpa harus dimonitor setiap gerak-geriknya. Hal ini merupakan prinsip pemberdayaan (*empowerment*) karyawan dalam organisasi (Hadi Wiardjo dan Wibisono, 1996:190). Menurut Tenner dan Detoro (1993:179) terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu : (1) membangun kesejajaran (*alignment*), melalui: memberi pengajaran tentang visi, misi, nilai, dan tujuan/sasaran, serta membangun komitmen pada setiap orang; (2) membangun kemampuan (*capability*), dengan sasaran pada: individu yang berkaitan dengan: kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan

(*knowledge*); sistem yang berkaitan dengan kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*), dan mesin (*machines*); (3) membangun kepercayaan (*trust*), bila dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan.

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat penting dan menentukan keberhasilan kinerja organisasi dalam mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan apa yang telah diharapkan. Stewart (2006:112) menjelaskan bahwa terdapat delapan perinsip pemberdayaan (*The eight es of empowerment*), yang kemudian dikenal dengan prinsip "E", kedelapan butir prinsip tersebut satu sama lain saling mempengaruhi, sehingga semua prinsip akan bisa berjalan selaras secara bersamaan. Prinsip-prinsip pemberdayaan yang dimaksudkan adalah: (a) mengembangkan prinsip bersama, (b) mendidik, (c) menjauhkan rintangan-rintangan, (d) mengungkapkan, (e) menyemangati, (f) memperlengkapi, (g) menilai, dan mengharapakan. Adapun Dvrye, mengemukakan bahwa terdapat tujuh langkah-langkah atau disebut dengan *seven keys of empowerment* yaitu: (1) mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat dan tepat, (2) membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata "ya" dari pada menolaknya, maksudnya jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan

merasa tersinggung, (3) memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agar karyawan mengetahui letak-letak kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya di kemudian hari, (4) memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar, maksudnya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan agar karyawan bias lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya, (5) memperkenalkan tehnik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik, maksudnya agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga hasil pekerjaannya dapat di selesaikan tepat waktu dengan memuaskan, (6) menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehingga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi, (7) terdapat sebuah bentuk peningkatan palayanan dari karyawan dalam sistem internal organisasi.

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi menurut Syarafat Khan sebagaimana dikutip oleh Rokhman (2003:123-125) menjelaskan terdapat model pemberdayaan sebagai berikut:

1. *Desire*. Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan. Yang termasuk dalam hal ini adalah: (a) pegawai/staf diberi

kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, (b) memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pegawai/staf, (c) mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja, (d) menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*) tentang kinerjanya.

2. *Trust*. Tahap berikutnya adalah membangun kepercayaan pimpinan kepada staf atau bawahan. Tahap ini dilaksanakan setelah ada keinginan untuk melaksanakan pemberdayaan, maka manajer harus mampu membangun kepercayaan dengan baik. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saling memberikan saran perbaikan tanpa ada rasa takut. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membangun *trust* pada sebuah organisasi adalah: (a) memberi kesempatan pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, (b) menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan, (c) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, (d) menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh anggota organisasi, dan (e) menyediakan akses informasi yang cukup. Kondisi tersebut perlu diciptakan agar pemberdayaan yang dilakukan dalam sistem organisasi bisa berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.
3. *Confident*. Tahap berikutnya dalam melaksanakan pemberdayaan pada sebuah organisasi yang dapat

dilaksanakan adalah menumbuhkan rasa percaya diri anggota organisasi dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain adalah: (a) mendelegasikan tugas yang penting kepada anggota organisasi, (b) menggali ide dan saran dari anggota organisasi, (c) memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen, (d) menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik. Kondisi tersebut perlu diciptakan dalam sistem organisasi, agar anggota organisasi timbul rasa percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Rasa percaya diri sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pemberdayaan anggota organisasi agar bisa berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal.

4. *Credibility*. Tahap berikutnya adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Agar *credibility* dalam sistem organisasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu menciptakan situasi dan kondisi organisasi sebagai berikut: (a) memandang karyawan sebagai partner strategis, (b) peningkatan target di semua bagian pekerjaan, (c) memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi, (d) membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas. Kondisi tersebut harus diciptakan dengan baik dalam

sistem organisasi, agar pemberdayaan yang dilakukan dapat dijalankan dengan baik dan tepat sasaran.

5. *Accountability*. Tahap pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban anggota organisasi terhadap wewenang dan tugas yang diberikan kepada setiap anggota organisasi. Kondisi ini perlu ditetapkan secara jelas dan konsisten tentang tugas, peran, standard, dan tujuan, serta sistem penilaian terhadap kinerja anggota organisasi. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang diberikan kepadanya. Adapun kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan berkaitan dengan *accountability* antara lain adalah: (a) menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja anggota organisasi, (b) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas, (c) melibatkan anggota organisasi dalam penentuan standard dan ukuran, (d) memberikan bantuan kepada anggota organisasi dalam penyelesaian beban kerja, (e) menyediakan periode dan waktu dalam pemberian *feedback*. Kegiatan-kegiatan tersebut perlu dilaksanakan dengan baik dalam sistem organisasi agar akuntabilitas kinerja dapat dilaksanakan dengan baik.
6. *Communication*. Tahap terakhir dalam model pemberdayaan ini adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara anggota organisasi dan manajer. Keterbukaan dalam sistem organisasi dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan oleh anggota organisasi. Agar hal ini bisa berjalan dengan baik,

maka perlu dibuta kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (a) menetapkan kebijakan *open door communication*, (b) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, dan (c) menciptakan kesempatan untuk *cross training*.

Model pemberdayaan tersebut menggambarkan bahwa dalam sebuah organisasi, pelaksanaan pemberdayaan terdapat serangkaian proses yang dapat dilaksanakan secara bertahap agar pemberdayaan yang dilaksanakan dapat dicapai secara optimal dan dapat membangun kesadaran seluruh anggota organisasi tentang pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari seluruh anggota dan pimpinan dalam mewujudkan keberhasilan organisasi secara maksimal. Oleh karena itu, pelaksanaan pemberdayaan dalam sistem organisasi perlu memperhatikan wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi agar dapat menimbulkan motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja secara maksimal.

Produktivitas dalam organisasi pendidikan menurut Hadari Nawari (2005: 47) dapat dibedakan sebagai berikut: (1) *Produktivitas Internal*, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau prosentase lulusan sekolah, atau jumlah gedung dan lokal yang dibangun sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan, (2) *Produktivitas Eksternal*, berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama. Lebih lanjut dijelaskan juga oleh

Nawawi (2005) bahwa organisasi pendidikan dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala- gejala sebagai berikut: (1) tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat, (2) kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang, (3) disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat, (4) inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab- sebabnya, (5) kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, (6) pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah, (7) peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Pemberdayaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang dapat dilaksanakan berkaitan dengan hal- hal sebagai berikut:

1. Dalam Pemberdayaan SDM tersebut telah melakukan perencanaan yang di dasarkan pada: (1) evaluasi diri dan analisis kebutuhan, (2) menyusun program perencanaan pemberdayaan sumber daya guru dan staf, (3) melaksanakan program perencanaan pemberdayaan



- sumber daya guru dan staf, (4) melakukan evaluasi pelaksanaan pemberdayaan sumber daya guru dan staf, (5) target pencapaian pemberdayaan sumber daya guru dan staf, dan (6) orientasi pemberdayaan sumber daya guru bagi sekolah atau madrasah.
2. Strategi Pemberdayaan SDM guru dan staf dapat dimulai dari proses “buy” (rekrutmen) dan “make” (pembinaan/ Pemberdayaan) yang dibagi mmenjadi dua macam, yaitu rekrutmen kiriman tenaga PNS dan rekrutmen mandiri.
  3. Bentuk kegiatan dalam rangka pembinaan/pemberdayaan SDM yang dilakukan agar bermutu antara lain adalah: (1) meningkatkan wawasan pengetahuan para guru dan staf melalui penyediaan fasilitas kegiatan, seperti studi lanjut, diskusi rutin antar guru, seminar, simposium, workshop, pembentukan kelompok kerja guru (KKG), kunjungan antar kelas, kunjungan antar lembaga, dan kerjasama dengan lembaga non-pendidikan lainnya yang menguntungkan (memberikan kontribusi positif), (2) membangun SDM yang memiliki sikap komitmen tinggi untuk berjuang dalam memajukan lembaga pendidikan melalui berbagai kegiatan, sepertihalnya: disiplin dalam menjalankan tugas, proaktif terhadap semua perubahan, mendukung semua kegiatan yang disepakati, menjadi figur yang bisa diteladani dalam bekerja dan berperilaku, selalu kreatif dan inovatif dalam mengembangkan profesi, (3) membangun SDM yang memiliki kepuasan tinggi dalam menjalankan tugas, hal ini dapat dilakukan dengan pemberian kesejahteraan yang cukup, menyediakan fasilitas pembelajaran yang

memadai, dan lain sebagainya yang mendukung dalam melaksanakan produktivitas kerja.

#### I. Menciptakan Semangat Kerja dan Motivasi Berprestasi

Semangat kerja berasal dari kata "*morale*" dalam bahasa Inggris, yang arti harfiahnya adalah moril atau semangat juang (Echols dan Shadily, 1988). Dalam hal ini Wiles (1955) mendefinisikan *morale* sebagai reaksi mental dan emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Adapun Davis (1962) menjelaskan bahwa *morale* sebagai sikap individu atau kelompok terhadap kerja sama secara sukarela dengan sepenuh kemampuan mereka demi untuk kepentingan organisasi. *Morale* yang tinggi ditandai oleh minat, antusiasme, dan dorongan untuk bekerja. *Morale* berasal dari kepuasan yang diperoleh pekerja didalam kerja dan dalam hubungan mereka dengan teman sekerja (Tetelepta, 1988).

*Morale* adalah suatu suasana batin yang mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi (Nawawi, 1984). Suasana batin itu berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, bersemangat atau tidak bersemangat dalam menjalankan suatu pekerjaan. Adapun The Liang Gie (1977) menjelaskan bahwa semangat kerja adalah perasaan kejiwaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu padu secara erat dalam usaha-usahanya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini Wiles dan Lovell (1975) juga menjelaskan bahwa semangat kerja adalah reaksi emosional atau mental dari seseorang terhadap kerjanya. Reaksi mental tidak dapat diraba dan dirasakkan, tetapi kualitas dapat ditentukan dengan cara mengobservasi

bagaimana cara seseorang bertingkah laku. Moral kerja ini dibagi menjadi dua, yaitu: moral kerja rendah yang menghasilkan pekerjaan kurang efektif dan efisien yang dapat menimbulkan kekecewaan, keraguan, kemunduran, atau hal-hal yang kurang baik bagi lembaga. Sedangkan moral kerja tinggi menghasilkan usaha-usaha untuk memajukan pekerjaan atau tugas-tugas yang lebih efektif dan membawa kepuasan kerja.

Dalam konteks pembelajaran, semangat kerja guru ditandai dengan adanya hal-hal sebagai berikut: (1) memperlihatkan rasa bangga (*sense of pride*) terhadap lembaganya, (2) menyenangi pekerjaan (*enjoys working*) dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran, (3) memperlihatkan rasa kesetiaan (*sense of loyalty*) terhadap lembaga, (4) bekerja secara kooperatif, (5) menerima filsafat pendidikan yang melandasi (*underlying*) kurikulum, (6) menghormati keputusan (*respects the judgment*) administrator pendidikan (Gross dalam Gorton, 1977).

Strickland dalam hasil penelitiannya melaporkan adanya sejumlah faktor yang dirasakan oleh para pendidik dapat meningkatkan dan menurunkan semangat kerja. Faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah: (1) teman sejawat yang suka membantu dan bekerja sama dalam mengembangkan ide, (2) pimpinan yang suka menolong dan kerja sama, (3) para orang tua yang senang dan menghargai kerja sama, (4) terdapatnya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, (5) kebebasan mengajar dalam kelas, (6) peserta didik yang sopan, (7) bangunan sekolah yang relepan, (8)

minat peserta didik dalam pekerjaan sekolah, (9) supervisor yang suka membantu, (10) sistem organisasi yang baik (Gorton, 1976). Adapun faktor-faktor yang menjadi penyebab melemahnya semangat kerja adalah: (1) kurangnya kebebasan dalam kontak pandang dengan peserta didik di sekolah, (2) tugas-tugas ketatausahaan, (3) kurangnya kerjasama dan dorongan dari pimpinan, (4) bangunan sekolah yang tridak memadai, (5) kurangnya kerjasama dari staf, (6) beban mengajar yang berlebihan, (7) gaji yang rendah, (8) kurangnya kerjasama dan minat dari orang tua, (9) disiplin pesereta didik yang rendah, (10) kurangnya fasilitas dan perlengkapan yang memadai (Gorton, 1976).

Semangat kerja yang baik (*good morale*) ditandai dengan adanya gairah (*anthusiasn*) karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta adanya kemauan untuk kerja sama dengan karyawan yang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Flippo, 1971). Dalam upaya menciptakan semangat kerja yang baik, perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Nawawi (1985) sebagai berikut: (1) minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Jika seseorang mempunyai minat yang tinggi dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja, (2) fakktor gaji atau upah, gaji tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang, (3) status sosial pekerjaan, pekerjaan yang mempunyai status sosial tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor meningkatkan semangat kerja, (4) suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan, suasana kerja yang baik dan terdapatnya penerimaan serta penghargaan

dapat meningkatkan semangat kerja, (5) tujuan pekerjaan, tujuan yang sesuai dan mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

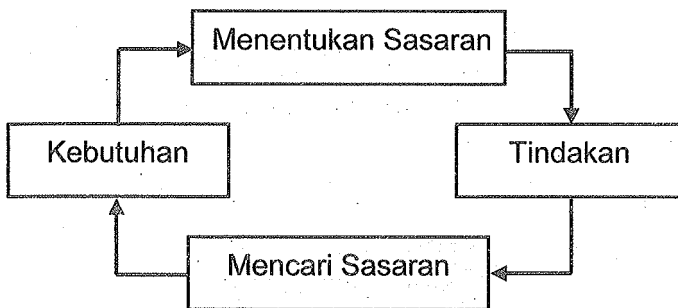
Berkaitan dengan upaya meningkatkan semangat kerja yang baik dan produktif, Napier dalam studinya sebagaimana dikutip oleh Gorton (1973) menemukan dua belas faktor yang berkaitan dengan tingginya semangat kerja guru (*high teacher morale*) sebagai berikut: (1) pengertian dan penghargaan administrator kepada guru sebagai individu, (2) keyakinan guru terhadap kompetensi profesional administrator, (3) dukungan yang diterima guru dari masalah-masalah disiplin yang berkaitan dengan administrasi, (4) partisipasi guru dalam perumusan kebijakan-kebijakan yang akan mempengaruhi mereka, (5) perlengkapan dan fasilitas yang memadai, terutama tersedianya media pembelajaran yang memadai, (6) tugas-tugas pengajaran yang setarap (*commensurate*) dengan pelatihan, (7) distribusi tugas-tugas ekstrakurikuler yang adil dan pantas, (8) pelatihan profesional (*professional training*) yang diselenggarakan melalui program latihan dalam jabatan (*in-service program*), (9) jaminan kerja (*job security*), (10) kebijakan yang layak bagi permintaan cuti (*leave of absence*), (11) distribusi bahan mengajar yang adil dan merata, (12) gaji yang sebanding (*comparable*) dengan profesionalitas setiap individu.

Zainun (1979) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja sebagai berikut: (1) hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, (2) kepuasan terhadap pekerjaan, (3) iklim kerja yang sehat dan bersahabat,

(4) rasa kemanfaatan tujuan organisasi, (5) adanya tingkatan kepuasan ekonomi-materiil, (6) adanya ketenangan jiwa, jaminan serta perlindungan bagi para karyawan. Semangat kerja dalam konteks pembelajaran berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: (1) memperlihatkan rasa bangga (*sense of pride*) terhadap lembaga, (2) menyenangi pekerjaan (*enjoys working*) di sekolah, (3) memperlihatkan rasa kesetiaan (*sense of loyalty*) pada lembaga, (4) bekerja secara kooperatif dengan sejawat, (5) menerima filsafat pendidikan yang melandasi (*underlying*) kurikulum sekolah, (6) menghormati keputusan (*respects the judgement*) administrator sekolah (Gross dalam Gorton, 1977).

Adapun motivasi (*motivation*) merupakan sebuah fungsi yang mendorong dan mengestimasi pengkonfirmasi terhadap berbagai alternatif kepuasan yang diinginkan (Stogdill dalam McFarland, 1979). Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 2001). Adapun Chung dan Megginson (1981:136) menjelaskan bahwa: "*motivation is defined as goal directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance*", pengertian ini mengandung makna motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi kerja.

Motivasi merupakan suatu keinginan yang terdapat pada seseorang secara individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan (Terry, 1986). Adapun Manulang (1981: 147) memberikan definisi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Amztrong (1998) menjelaskan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis dan seimbang. Proses motivasi menurut Amztrong digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Proses Motivasi dalam Sistem Organisasi**

Sumber: Amstrong, M. 1998. Manajemen Sumber Daya manusia. Alih Bahasa: Hadyana Pujatmaja. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan terjadinya proses motivasi yang dimulai dengan pengenalan kebutuhan,

selanjutnya ditentukan sasaran yang memungkinkan dapat memenuhi kebutuhan yang akan dicapai. Langkah berikutnya adalah menetapkan serangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran. Motivasi ini berkaitan dengan suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya untuk mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan teori yaitu keinginan yang belum terpenuhi sehingga menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan.

Motivasi berprestasi adalah keinginan individu untuk mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Slavin, 1994). Adapun Chalpin (1979) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi adalah: (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, dan (3) keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas yang sulit. Sedangkan individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dapat diketahui melalui karakteristik sebagai berikut: (1) senang bekerja keras untuk mencapai keberhasilan, (2) menyukai situasi yang dapat menilai sendiri kemajuan dan keberhasilan, senang melakukan kontrol pribadi atas pelaksanaan tugas-tugasnya, (3) cenderung bertindak atau menetapkan pilihan yang realistis, (4) memiliki perspektif waktu yang jauh kedepan. Tanpa terasa waktu berjalan dengan cepat, untuk itu diperlukan penggunaan waktu seefektif mungkin (Keller, Kelly & Dogde, 1978).

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (Handoko,



1997). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang mampu memberikan dorongan untuk berbuat suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi ini berfungsi untuk: (1) memberikan tenaga dan mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu, (2) memberikan arah perbuatan dan mengatur perilaku, (3) menentukan tingkah laku (Owens, 1995). Dengan demikian motivasi dapat memberikan daya guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga dapat memberikan arah yang jelas terhadap kegiatan yang akan dilakukan, dan mampu menkonsolidasi terhadap kegiatan yang direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terjadi tidak secara kebetulan, akan tetapi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi terhadap suatu kegiatan. Berdasarkan penjelasan Owens (1995) tersebut, motivasi timbul pada diri seseorang bersifat selektif, terarah, dan memiliki tujuan yang jelas.

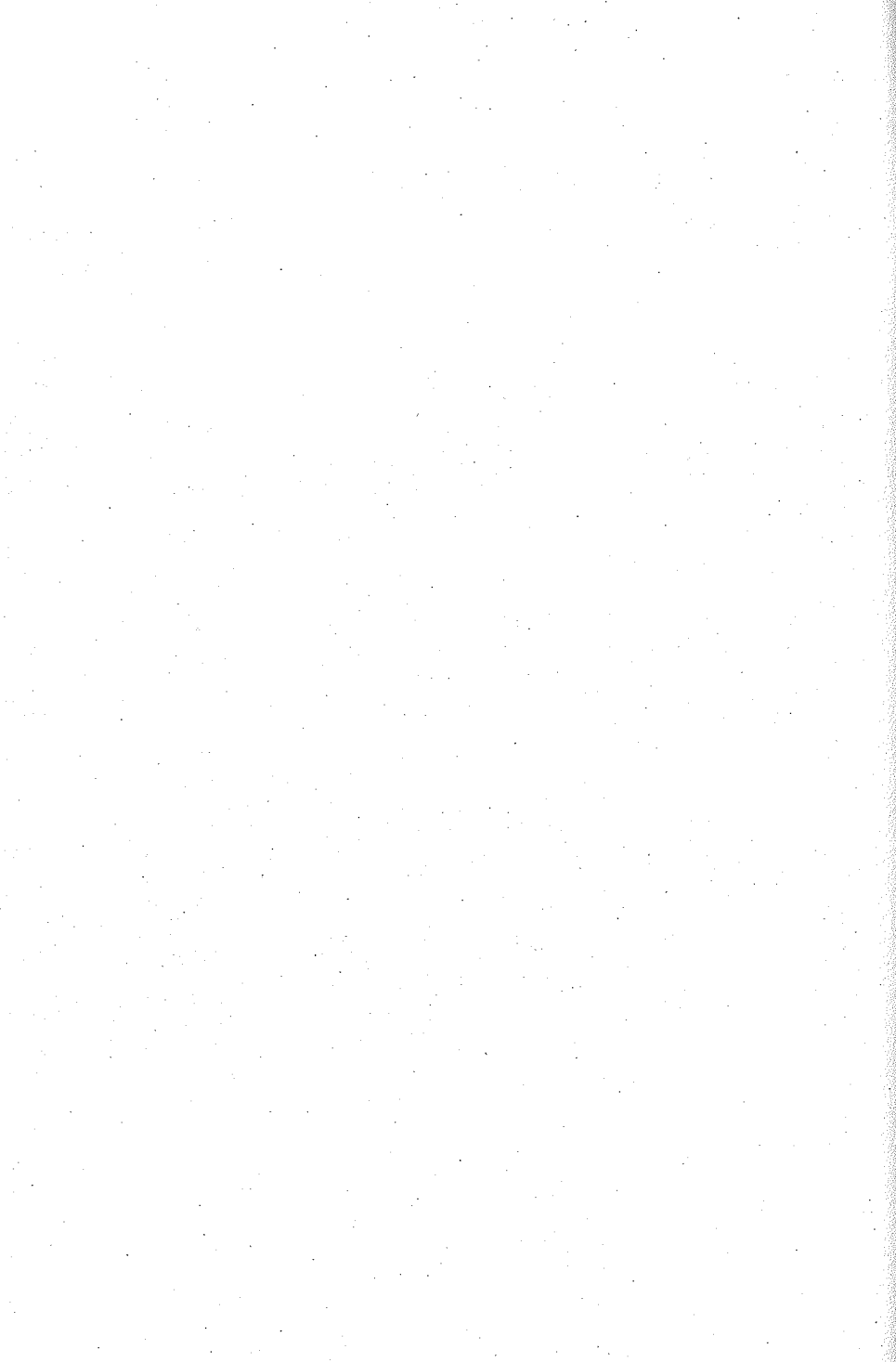
Motivasi sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kinerja seseorang. Motivasi merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan kinerja dosen. Hal ini disebabkan karena seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja sangat giat, melakukan sesuatu dengan baik, lebih baik dari pada apa yang pernah dilakukan sebelumnya, bekerja lebih efisien dan lebih cepat (Slavin, 1997). Dengan demikian, motivasi mempunyai daya gerak luar biasa dalam membantu meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi berprestasi merupakan sesuatu yang amat rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*ability*). Adapun faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi: pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*) (Chung & Megginson, 1981). Adapun Cahyono (1996) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah: (1) kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) tujuan-tujuan atau persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, (3) adanya cara merealisasikan kebutuhan dan tujuan yang diinginkan.

Secara Umum motivasi berprestasi timbul diakibatkan oleh dua faktor, yaitu faktor instrinsik dan ekstrinsik. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Wahjosumidjo (1992) bahwa: motivasi sebagai proses timbul diakibatkan oleh faktor yang ada di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut instrinsik atau faktor yang berada di luar individu yang disebut ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor di luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, diantaranya adalah karena pengaruh pimpinan, kolega, budaya maupun iklim organisasi.

Motivasi berprestasi baik yang intrinsik maupun yang ekstrinsik pada dasarnya merupakan kondisi internal sebagai salah satu aspek kepribadian. Sebagai salah satu aspek kepribadian manusia, motivasi berprestasi tidak dapat terlepas dari pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi setiap individu. Faktor yang dimaksudkan adalah faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yang memberikan pengaruh terhadap perkembangan motivasi berprestasi adalah aspek-aspek lain dalam konstalasi kepribadian yang dimiliki oleh seseorang seperti halnya sikap, minat, dan potensi yang dimiliki (Weiner, 1972; Steer dan Porter, 1979). Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah faktor-faktor yang berasal dari luar individu, oleh Steer dan Porter (1979) disebut lingkungan. Lingkungan yang dimaksudkan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin organisasi, budaya organisasi, maupun iklim organisasi.



# BAB III

## MANAJEMEN PESERTA DIDIK

### A. Pendahuluan

Pembahasan tentang pendidikan dan ilmu pendidikan tidak bisa dilepaskan dari kajian tentang peserta didik dan pendidik. Peserta didik merupakan insan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan. Peserta didik siap untuk dididik dan dapat dididik karena merupakan individu yang masih lemah dan membutuhkan pendidikan agar menjadi insan yang kuat, mandiri, bertanggung jawab, dan tidak bergantung pada orang lain. Adapun pendidik adalah individu yang mempunyai kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan peserta didik menuju kearah kedewasaannya.

Sekolah sebagai unit organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepada peserta didik untuk menjadi manusia dewasa. Penyelenggaraan sekolah yang bermutu perlu didukung oleh ketersediaan layanan kepada peserta didik yang layak dan memadai dalam kuantitas maupun kualitasnya. Mengingat penyelenggaraan sekolah tersu mengalami perubahan dan perkembangan, maka manajemen peserta didik bisa mendukung keterlaksanaan program sekolah dan tercapainya

tujuan pendidikan secara umum sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan nasional Nomor 20 Tahun 2003. Tujuan tersebut adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan ruhani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektifan kerja guru. Keefektifan kerja guru akan dapat dicapai jika para guru memiliki kompetensi profesional dan semangat kerja yang tinggi. Guru harus mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta mampu mengendalikan peserta didik dalam proses pembelajaran yang dijalankan.

Peserta didik merupakan komponen yang tidak dapat terpisahkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi. Keberadaan peserta didik merupakan komponen yang mutlak harus ada. Pendidikan tidak akan mungkin bisa berjalan tanpa adanya peserta didik, karena peserta didik merupakan subyek dan obyek yang harus ada dalam pendidikan. Oleh karena itu, manajemen peserta didik merupakan bagian penting yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi. Program-program kegiatan manajemen peserta didik yang diselenggarakan harus didasarkan kepada kepentingan dan perkembangan serta peningkatan kemampuan peserta

didik dalam bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik yang sesuai dengan keinginan, bakat, dan minat peserta didik (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2009:224).

Manajemen peserta didik dalam sistem organisasi lembaga pendidikan, baik di sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi merupakan salah satu bagian inti dari manajemen sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi secara keseluruhan. Manajemen peserta didik juga menduduki posisi yang sangat penting dalam menciptakan eksistensi lembaga pendidikan, karena mempunyai posisi yang strategis dan harus mendapatkan perhatian yang serius oleh pengelola lembaga pendidikan, karena keberadaan peserta didik merupakan layanan sentral yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang handal dan berdaya saing yang tinggi. Peserta didik sebagai salah satu bidang garapan inti dalam manajemen pendidikan, harus mendapatkan perhatian yang cukup besar dan dilaksanakan pengelolaan yang baik agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Keberadaan peserta didik di lembaga pendidikan dijadikan sebagai salah satu inti bidang garapan manajemen pendidikan, karena sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi tidak mungkin akan bisa berjalan tanpa kehadiran peserta didik. Oleh karena itu, peserta didik perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam pengelolaan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

## **B. Konsep Manajemen Peserta Didik**

Manajemen peserta didik merupakan salah satu substansi inti yang harus dikaji dan selenggarakan dalam meningkatkan

mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan keharusan dalam mengelola lembaga pendidikan agar diminati oleh masyarakat dan *stakeholders* pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas, harus memperhatikan peserta didik dengan serius dan bertanggung jawab, karena peserta didik merupakan inti dari bidang garapan yang ada di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, peserta didik yang ada pada setiap lembaga pendidikan, baik swasta maupun negeri perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Pembahasan tentang konsep manajemen peserta didik pada hakekatnya adalah penggabungan dari dua buah kata, yaitu: manajemen dan peserta didik. Pengertian manajemen sebagaimana dijelaskan oleh The Liang Gie (1996) adalah segenap perbuatan untuk menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan. Sahertian (1982) menjelaskan bahwa dalam pengertian manajemen terdapat dua kegiatan, yaitu pikir (*mind*) dan kegiatan tindakan (*action*). Pandangan lain juga diungkapkan oleh Stooner (1982) memberikan penjelasan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun Terry (1953) menjelaskan bahwa manajemen sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishing of the predetermined objective through*



*the effort of other people*). Pandangan yang lain diungkapkan oleh Siagian (1996) yang menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut diatas dapat diberikan kesimpulan bahwa manajemen pada hakekatnya adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang melibatkan sumber daya potensial dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan pendidikan tertentu. Peserta didik mempunyai sebutan yang berbeda-beda, pada Taman Kanak-Kanak disebut dengan anak didik. Pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut dengan siswa. Sementara pada perguruan tinggi disebut dengan mahasiswa. Sementara selain sebutan tersebut, masih ada lagi sebutan yang lain seperti: santri, pembelajar, murid, dan sebagainya.

Manajemen peserta didik merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual yang berkaitan dengan pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah (Knezevich, 1961). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen peserta didik merupakan usaha pengaturan peserta didik mulai dari masuk sekolah

sampai dengan mereka lulus sekolah. Pengaturan tersebut harus dilaksanakan dengan baik sebagai wujud dari tanggung jawab untuk memberikan layanan yang terbaik kepada peserta didik agar mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya serta dapat memiliki kompetensi sebagaimana yang diharapkan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang ada.

### C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan hal yang sangat penting untuk diselenggarakan di lembaga pendidikan. Peserta didik yang ada di lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik, mulai dari penerimaan atau proses seleksi hingga peserta didik diterima pada suatu sekolah atau madrasah hingga peserta didik dapat menyelesaikan pendidikannya. Pengelolaan yang baik akan menentukan kualitas proses yang ada di sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, peserta didik yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah harus dikelola dengan baik dan benar agar tujuan pendidikan yang telah dirumuskan bisa dicapai secara efektif dan efisien. Kreativitas dalam mengelola peserta didik akan menentukan keberhasilan sekolah dalam membekali peserta didik berdasarkan kemampuan-kemampuan (*competnsy*) yang telah dirumuskan oleh sekolah atau madrasah. Kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik dalam keseluruhan proses pembelajaran di sekolah atau madrasah akan menentukan efektifitas penyelenggaraan manajemen di sekolah atau madrasah, termasuk juga dalam sistem manajemen peserta didik.

Tujuan diselenggarakan manajemen peserta didik di sekolah atau madrasah adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah); lebih lanjut dijelaskan bahwa proses pembelajaran di lembaga tersebut (sekolah) dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2009:206). Dalam hal menurut Marty (2008:155) menjelaskan bahwa tujuan manajemen peserta didika adalah untuk menata berbagai kegiatan dalam bidang kepesertadidikan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta dapat mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Pada sisi lain juga diberikan penjelasan bahwa tujuan secara khusus dari pelaksanaan manajemen peserta didik menurut Imron (2011:12) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
4. Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Fungsi manajemen peserta didik secara umum adalah: sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan

diri seoptimal mungkin, baik yang berkaitan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, segi aspirasi, segi kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2009:206). Fungsi Manajemen peserta didik ini perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya agar bisa dikembangkan dengan baik dan tepat sasaran. Peserta didik sebagai makhluk individu dan sosial perlu menjadikan perhatian dalam mengelola peserta didik yang ada di sekolah agar bisa dikembangkan potensi yang ada pada peserta didik. Pengembangan potensi ini dalam rangka untuk membantu peserta didik agar mampu mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Adapun fungsi manajemen peserta didik menurut Imron (2011) secara khusus dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkaitan dengan pengembangan individualitas peserta didik. Hal ini dimaksudkan agar peserta didik dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi: kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat dan minat), dan kemampuan lainnya.
2. Fungsi yang berkaitan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik. Fungsi ini dikembangkan agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan erat dengan hakekat peserta didik sebagai makhluk sosial.

3. Fungsi yang berkaitan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik. Pengembangan fungsi ini agar peserta didik dapat mengembangkan bakat, bobi, kesenangan dan minatnya. Bakat, hobi, kesenangan dan minat yang dimiliki oleh peserta didik perlu dikembangkan dan diberikan fasilitas untuk pengembangannya. Hal ini dapat menunjang terhadap perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.
3. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan kesejahteraan peserta didik adalah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya. Hal ini dimaksudkan agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya dengan baik, karena terdapat fasilitas yang digunakannya dalam proses pembelajaran di sekolah. Pemenuhan kebutuhan dalam belajar sangat penting untuk diperhatikan agar peserta didik dapat belajar dengan baik dan saling memikirkan, membantu, dan tolong menolong terhadap teman sebayanya di sekolah.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa secara garis besar fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkaitan dengan individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan, dan segi-segi potensi yang dimiliki peserta didik yang lainnya. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian dalam penyelenggaraan manajemen peserta didik, agar peserta didik mampu tumbuh dan berkembang dengan baik sesuai dengan irama perkembangannya, tuntutan masyarakat, tuntutan

*stakeholders* pendidikan, dan dapat memenuhi tujuan kurikuler, institusional, dan nasional dalam pendidikan.

#### D. Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik

Kegiatan manajemen peserta didik merupakan bagian penting yang harus diperhatikan oleh pengelola lembaga pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing pada saat ini. Program-program kegiatan dalam manajemen peserta didik harus dirancang berdasarkan kepentingan dan perkembangan serta peningkatan kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta didik dalam bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik, serta sesuai dengan keinginan, bakat, dan minat yang dimiliki oleh peserta didik. Tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh peserta didik dalam proses pembelajaran agar bisa berjalan secara efektif dan efisien dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan. Prinsip-prinsip tersebut menurut Imron dan Burhanudin (2003) adalah sebagai berikut:

1. Manajemen peserta didik sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah.
2. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
3. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka raga latar belakang dan punya banyak perbedaan.

4. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
6. Apa yang diberikan kepada peserta didik dan selalu yang diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan. Dalam hal ini guru dan kepala sekolah punya tanggung jawab penuh dalam menghantarkan peserta didik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat sesuai dengan kodratnya masing-masing. Untuk mencapai target tersebut, maka jaringan aktivitas kesiswaan harus dikembangkan dan dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip *individual differences* peserta didik yang meliputi: perbedaan intelektual, minat, kebutuhan-kebutuhan pribadi, pengalaman, bakat, dan kemampuan.

Selain prinsip-prinsip tersebut diatas, menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2009:206) mengidentifikasi prinsip-prinsip manajemen peserta didik sebagai berikut:

1. Dalam pengembangan program manajemen peserta didik, penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan.
2. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen sekolah secara keseluruhan.

3. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengembangkan misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
4. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka, melainkan justru untuk mempersatukan, saling memahami, dan saling menghargai. Sehingga setiap peserta didik memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
6. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian akan akan bermanfaat tidak hanya ketika di sekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat.
7. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

#### **E. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik**

Program kegiatan yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah dirancang untuk meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta didik. Program tersebut dilaksanakan secara optimal agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar tujuan bisa tercapai dengan baik,



efektif, dan efisien, maka peserta didik perlu secara aktif agar dapat mengembangkan potensinya dalam keseluruhan pembelajaran di sekolah atau madrasah. Harapan ini akan tercapai dengan baik, apabila seluruh sumber daya manusia dan non manusia yang ada di sekolah atau madrasah dapat diberdayakan secara maksimal. Untuk itu, ruang lingkup manajemen peserta didik yang dapat dikembangkan di sekolah atau madrasah berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: (1) perencanaan peserta didik, (2) penerimaan peserta didik baru, (3) pengelompokan peserta didik, (4) pembinaan disiplin peserta didik, (5) kenaikan kelas dan penjurusan, (6) organisasi peserta didik, (7) kegiatan ekstrakurikuler, (8) kelulusan dan alumni.

#### 1. Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dibuat oleh pengelola lembaga pendidikan. Perencanaan ini akan mempertimbangkan kemampuan lembaga untuk menerima peserta didik baru, maupun untuk menentukan kriteria dan persyaratan peserta didik yang akan diterima di sebuah lembaga pendidikan berdasarkan visi dan misi lembaga. Kegiatan untuk mengadakan perencanaan peserta didik baru dapat dilaksanakan dengan cara: melakukan sensus sekolah, dan penentuan jumlah peserta didik yang diterima. Sensus sekolah adalah pendataan anak-anak usia sekolah yang diperkirakan akan masuk sekolah (Mantja, 2002). Sensus sekolah akan mempengaruhi terhadap penentuan jumlah peserta didik yang akan diterima pada suatu sekolah. Penentuan anak usia sekolah atau calon

siswa merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan pendidikan. Dengan data yang diperoleh dalam sensus sekolah akan dapat ditetapkan: (1) jumlah dan lokasi sekolah, (2) batas daerah penerimaan siswa di suatu sekolah (rayonisasi), (3) jumlah fasilitas transportasi, (4) layanan program pendidikan, (5) fasilitas pendidikan bagi anak-anak penderita cacat, (6) laju pertumbuhan penduduk, khususnya anak-anak usia sekolah di daerah sekitar sekolah (Daen dan Soekarni, 1989).

Pembuatan perencanaan peserta didik yang diselenggarakan oleh setiap sekolah atau madrasah merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen peserta didik. Hal ini disebabkan karena dalam kegiatan perencanaan akan diperoleh suatu kebijakan yang berkaitan erat dengan strategi penerimaan peserta didik baru baik berkaitan dengan kualifikasi yang diharapkan, alat tes yang digunakan, dan jumlah siswa yang diterima atau daya tampung sekolah atau madrasah. Kebijakan-kebijakan ini harus dibuat oleh kepala sekolah agar mempunyai arah dan tujuan yang jelas dalam sistem rekrutmen peserta didik. Kejelasan dalam pengambilan kebijakan akan menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi masyarakat untuk memilih sekolah sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Sekolah harus membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan harapan masyarakat dan *stakeholders* pendidikan. Hal ini diupayakan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat serta kepuasan pelanggan pendidikan,

sehingga masyarakat berminat terhadap program-program pembelajaran yang ada di sekolah atau madrasah.

## 2. Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik baru merupakan kegiatan yang sangat penting untuk diselenggarakan oleh sekolah/madrasah pada setiap tahun ajaran baru. Penerimaan peserta didik baru dilaksanakan berdasarkan kebijakan yang diambil oleh sekolah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku pada saat ini. Kebijaksanaan ini berkaitan erat dengan tata cara penerimaan atau seleksi dan jumlah peserta didik yang harus diterima dalam suatu sekolah. Terdapat dua macam sistem penerimaan peserta didik baru, yaitu dengan sistem promosi, dan sistem seleksi (Imron dan Burhanudin, 2003). Promosi adalah kegiatan penerimaan peserta didik yang sebelumnya tanpa menggunakan seleksi. Dalam sistem ini semua siswa yang mendaftar diterima secara keseluruhan tanpa adanya seleksi. Hal ini biasanya dilaksanakan pada sekolah yang mempunyai pendaftar kurang dari daya tampung yang telah ditetapkan. Adapun sistem seleksi dapat digolongkan menjadi tiga bagian, yaitu: seleksi berdasarkan prestasi siswa yang ditunjukkan oleh raport pada masing-masing semester dan nilai murni hasil ujian nasional, berdasarkan penelusuran minat dan kemampuan (PMDK), dan seleksi berdasarkan hasil tes masuk.

Berdasarkan sistem seleksi tersebut, terdapat tiga kriteria dalam penerimaan peserta didik, yaitu: (1)

menggunakan kriteria acuan patokan (*standard criterion reference*) adalah penerimaan peserta didik yang didasarkan pada patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya. (2) kriteria acuan norma (*norm criterion reference*) adalah suatu penerimaan calon peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi. (3) kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah. Dalam hal ini sekolah/madrasah terlebih dahulu dapat menentukan jumlah daya tampung sekolah, kemudian merengking calon peserta didik dari hasil tes mulai yang tertinggi sampai dengan yang rendah sesuai dengan daya tampung sekolah yang diinginkan atau yang telah menjadi ketetapan.

### 3. Pengelompokan Peserta Didik

Tugas dalam manajemen peserta didik setelah calon siswa dinyatakan diterima sebagai peserta didik baru pada setiap sekolah atau madrasah, langkah selanjutnya adalah mengadakan pengelompokan peserta didik dalam bentuk kelas perkelas. Kegiatan pengelompokan ini didasarkan atas pandangan bahwa setiap peserta didik disamping memiliki persamaan, juga memiliki perbedaan, begitu juga berdasarkan pandangan bahwa peserta didik terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan (Mantja, 2002). Harapan yang ingin dicapai oleh sekolah atau madrasah dengan adanya pengelompokan adalah agar peserta didik akan menjadi lebih mudah untuk dikenali dan dikendalikan dalam keseluruhan proses pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah. Dalam

manajemen peserta didik, terdapat beberapa sistem pengelompokan siswa, antara lain adalah:

- a. Pengelompokan dalam kelas, hal ini dimaksudkan agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik, peserta didik yang berjumlah besar perlu dibagi menjadi kelompok yang biasa disebut dengan kelas. Banyaknya kelas disesuaikan dengan jumlah peserta didik yang baru diterima. Adapun jumlah peserta didik di dalam kelas (*class size*) untuk setiap tingkat dan jenis sekolah bisa berbeda. Akan tetapi yang perlu digaris bawahi adalah semakin kecil jumlah siswa dalam satu kelas akan semakin baik, karena perhatian terhadap peserta didik secara individual akan semakin efektif.
- b. Pengelompokan berdasarkan Bidang Studi. Pengelompokan berdasarkan bidang studi yang lazim disebut dengan penjurusan. Pengelompokan ini didasarkan atas penelusuran minat, bakat, dan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik. Penelusuran dan pengukuran minat dan bakat didasarkan atas hasil pretasi belajar yang dicapai dalam mata pelajaran yang diikuti. Berdasarkan prestasi belajar, siswa dapat dikelompokkan pada bidang studi yang mendapat nilai tertinggi. Tujuannya adalah agar peserta didik mampu mengembangkan kemampuannya secara maksimal berdasarkan minat dan bakat yang dimilikinya dalam proses pembelajaran di sekolah atau madrasah.
- c. Pengelompokan Berdasarkan Spesialisasi, pengelompokan ini biasanya hanya dilaksanakan

pada sekolah-sekolah kejuruan. Pada hakekatnya penjurusannya sama pengelompokan berdasarkan bidang studi, namun lebih menjurus ke arah yang lebih khusus.

- d. Pengelompokan dalam sistem kredit. Proses pendidikan dan pembelajaran berdasarkan sistem kredit adalah pelaksanaan pembelajaran yang menggunakan ukuran kredit untuk memberikan bobot bagi setiap mata pelajaran. Bobot satu kredit yang biasanya disebut dengan satuan kredit semester (1 sks), pada sekolah menggunakan satu jam tatap muka (45 menit). Setiap mata pelajaran diberikan bobot kredit sesuai dengan luasnya materi yang harus dipelajari selama satu semester dan seterusnya. Sistem kredit ini, dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di Indonesia digunakan pada pembelajaran di perguruan tinggi.
- e. Pengelompokan berdasarkan kemampuan. Pengelompokan ini didasarkan kemampuan peserta didik yaitu peserta didik yang pandai dikelompokkan dengan yang pandai, yang sedang dengan yang sedang, yang memiliki kemampuan rendah dengan yang rendah, begitu juga seterusnya. Pembagian kelompok tersebut bisa dilaksanakan di dalam kelas yang sama untuk mata pelajaran tertentu, sehingga masing-masing peserta didik tidak selalu berada dalam kelompok mata pelajaran tetap atau juga dengan menggunakan sistem *moving class* pada mata pelajaran tertentu.

f. Pengelompokan berdasarkan Minat. Minat siswa dapat terjadi pada pokok bahasan, kegiatan, topik atau tema tertentu sehingga dapat terbentuk satu kelompok berdasarkan minat khusus peserta didik. Kegiatan ini biasanya dilakukan pada kegiatan ekstrakurikuler, sehingga peserta didik diberikan kebebasan untuk memilih kegiatan peserta didik dengan minatnya.

#### 4. Pembinaan Disiplin Peserta Didik

Disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam pembelajaran di sekolah atau madrasah. Disiplin juga merupakan kunci kesuksesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Pembiasaan disiplin di sekolah akan dapat mempengaruhi kebiasaan peserta didik untuk menjalankan disiplin dalam setiap kegiatan yang dilaksanakannya. Disiplin adalah suatu keadaan dimana sikap, penampilan, dan tingkah laku peserta didik sesuai dengan tatanan nilai, norma, dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di sekolah dan kelas dimana mereka berada. Disiplin juga dapat dikatakan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati.

Kedisiplinan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah/madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan pembelajaran. Untuk itu diperlukan teknik pembinaan disiplin kelas, yaitu teknik pengendalian dari luar, teknik pengendalian dari dalam, dan teknik pengendalian

kooperatif. Dalam peningkatan disiplin siswa, maka siswa harus berusaha: (a) hadir di sekolah 10 menit sebelum belajar dimulai, (b) mengikuti keseluruhan proses pembelajaran dengan baik dan aktif, (c) mengerjakan semua tugas dengan baik, (d) mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang dipilihnya, (e) memiliki perlengkapan belajar, (f) mengikuti upacara-upacara, dan sebagainya sejalan dengan peraturan yang ditetapkan oleh masing-masing sekolah. Pelaksanaan pembinaan disiplin peserta didik di sekolah atau madrasah, perlu adanya pedoman yang dikenal dengan istilah tata tertib sekolah atau madrasah. Tata tertib sekolah/madrasah merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh sekolah untuk menciptakan suasana yang kondusif dan melatih siswa supaya dapat memperaktekkan disiplin di sekolah atau madrasah. Hal ini dilaksanakan dalam membekali peserta didik agar mampu melaksanakan disiplin dengan baik dalam kehidupannya sehari-hari.

#### 5. Kenaikan Kelas dan Penjurusan

Kenaikan kelas dan penjurusan merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pelaksanaan manajemen peserta didik di sekolah/ madrasah. Kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah atau madrasah yang didasarkan pada kebijakan yang ada pada sekolah atau madrasah. Pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan seringkali kali muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah-masalah yang terjadi dalam kenaikan kelas dan penjurusan berkaitan erat dengan siswa, guru, serta peraturan



kenaikan kelas dan penjurusan yang belum bisa dijalankan dengan baik. Masalah ini dapat diperkecil, jika data-data tentang hasil evaluasi pembelajaran siswa lengkap dan obyektif, mendayagunakan fungsi dan peranan bimbingan dan penyuluhan, dan para guru bersikap hati-hati dan obyektif dalam memberikan penilaian hasil belajar siswa atau yang sering disebut dengan istilah penilaian autentik (*autentic assesment*). Apabila ini diterapkan oleh guru dalam proses pembelajaran, maka masalah-masalah yang terjadi dalam kegiatan kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatasi dengan baik.

#### 6. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang sangat penting diselenggarakan di sekolah atau madrasah dalam rangka untuk membekali kemampuan tambahan yang harus di miliki oleh peserta didik yang sering disebut dengan istilah *life skill*. Yang dimaksud dengan kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, namun dalam pelaksanaannya berada di luar jam pembelajaran di kelas. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengembangkan pribadi siswa, karena kegiatan-kegiatan itu secara tidak langsung akan memberikan dukungan terhadap kegiatan pembelajaran yang ada di kelas dan memberikan tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan siswa. Tujuan dari kegiatan ekstrakurikuler adalah agar siswa dapat memperkaya dan memperluas wawasan pengetahuan, mendorong pembinaan nilai dan sikap demim untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.

Kegiatan ekstrakurikuler harus lebih ditujukan kepada kegiatan yang sifatnya kelompok, sehingga kegiatan itupun didasarkan atas pilihan siswa. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler adalah: (a) peningkatan aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan, (b) dorongan untuk menyalurkan bakat, dan minat siswa, (c) penetapan waktu, obyek kegiatan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan, dan (d) jenis-jenis kegiatan ekstrakurikuler yang dapat disediakan seperti: pramuka, PMR, olah raga, kesenian dan sebagainya.

#### 7. Organisasi Siswa Intra Sekolah

Organisasi siswa yang ada di sekolah atau madrasah menjadi penting untuk dikembangkan dalam rangka melatih siswa untuk mengelola dan menjalankan organisasi. Latihan ini menjadi penting agar peserta didik mempunyai pengalaman dan keterampilan yang dibutuhkan dalam praktek organisasi yang sesungguhnya, sehingga dapat memberikan bekal pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran yang bersifat *life skill*. Organisasi Siswa Intra Sekolah atau yang sering disebut dengan istilah OSIS adalah satu-satunya organisasi yang bersifat intra sekolah dan harus ada di setiap sekolah lanjutan pertama dan menengah. OSIS bersifat otonom, yang berarti bahwa organisasi itu tidak berafiliasi dengan organisasi apapun di luar sekolah. OSIS berfungsi sebagai wadah untuk: (a) pembinaan pemuda dan budaya, (b) pembinaan stabilitas dan ketahanan nasional, (c) pembentukan watak dan kepribadian dalam integrasi

sekolah, (d) pencegahan pemninaan siswa yang kurang dapat dipertanggung jawabkan, (e) pembinaan aktivitas intra sekolah yang berorientasi pada kegiatan yang bersifat edukatif, dan (f) pemberian kesempatan seluas-luasnya bagi pengembangan potensi siswa.

Penyelenggaraan OSIS yang ada di sekolah atau madrasah mempunyai tujuan untuk: (a) mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang memiliki jiwa Pancasila, berkepribadian luhur, moral dan mental yang tinggi, berkecakapan, serta memiliki serta memiliki pengetahuan siap untuk diamalkan, (b) mempersiapkan siswa agar menjadi warga negara yang mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, tanah air dan bangsanya, (c) menggalang persatuan dan kesatuan yang kokoh dan akrab di sekolah dalam satu wadah OSIS, dan (d) menghindarkan siswa dari pengaruh-pengaruh yang tidak sehat dan mencegah siswa dijadikan sasaran perebutan pengaruh serta kepentingan suatu golongan, dalam usaha peningkatan ketahanan sekolah. OSIS dibina oleh kepala sekolah bersama guru sehingga semua kegiatan , struktur organisasi, tyugas dan kewajibannya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan terutama yang ada kaitannya dengan kegiatan ekstrakurikuler.

#### 8. Evaluasi Kegiatan Peserta didik

Evaluasi kegiatan peserta didik merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan secara obyektif dan tarnsparan. Evaluasi ini juga berfungsi untuk memberikan *feedback* terhadap kegiatan-kegiatan yang

telah dilaksanakan, agar kegiatan berikutnya menjadi lebih baik. Tujuan evaluasi adalah untuk pengendalian dan perbaikan secara terus-menerus agar kegiatan dapat dilaksanakan secara inovatif, kreatif, dan berkualitas. Dalam melaksanakan evaluasi kegiatan peserta didik terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Penentuan standar. Yang dimaksud dengan standar adalah patokan-patokan mengenai keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan. Misalnya, suatu kegiatan direncanakan terlaksana 90% dari kegiatan seluruhnya, maka jika terlaksana sama atau lebih dari rencana semula, maka kegiatan itu dikatakan sesuai dengan standar atau patokan. Sebaliknya jika kurang dari 90 %, maka dianggap tidak sesuai dengan standar atau patokan. Standar itu harus dibuat dan dikomunikasikan kepada siapa saja yang terlibat, agar mereka mengetahui target-target yang akan dicapai.
- b. Mengadakan pengukuran. Pengukuran dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh sesuatu kegiatan telah atau belum dilaksanakan. Pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan dalam pengertian yang sebenarnya. Pengetahuan mengenai kegiatan dan kondisi nyata sangat penting, agar langkah-langkah dapat diambil secara kongkrit sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, kepala sekolah boleh begitu saja percaya kepada laporan bawahannya.

- c. Membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan. Dengan langkah ini, akan diketahui selisih antara hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan.
  - d. Mengadakan perbaikan. Perbaikan itu perlu dilakukan untuk mengetahui ketercapaian standar yang telah ditentukan, terutama perbaikan terhadap penyebab tidak terpenuhinya target atau standar.
9. Kelulusan dan Alumni

Kelulusan merupakan kegiatan paling akhir dalam pelaksanaan manajemen peserta didik. Kelulusan adalah pernyataan dari lembaga pendidikan baik dalam bentuk sekolah atau madrasah tentang telah diselesaikannya program-program pendidikan dan pembelajaran yang telah diikuti oleh peserta didik. Kelulusan ini dibuktikan bahwa peserta didik telah selesai mengikuti seluruh proses pendidikan dan pembelajaran pada sebuah sekolah dan madrasah yang ditandai dengan berhasilnya peserta didik dalam mengikuti ujian akhir pada setiap jenjang atau jenis pendidikan tertentu, maka peserta didik tersebut layak untuk diberikan surat keterangan lulus dan ijazah sebagai bukti bahwa peserta didik telah lulus dan menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu. Ijazah inilah yang menandakan bahwa peserta didik telah dinyatakan lulus, dan dengan ijazah tersebut peserta didik dapat mempergunakannya dengan sebaik mungkin (untuk melanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, untuk persyaratan administratif dalam

melamar pekerjaan, dan sebagainya yang membutuhkan surat tanda tamat belajar).

Kelulusan menandakan bahwa hubungan secara formal antara peserta didik dengan lembaga pendidikan dinyatakan telah selesai. Akan tetapi masih ada harapan bahwa hubungan para alumni dengan sekolah atau lembaga pendidikan masih tetap terjalin dengan baik. Hal ini dimaksudkan untuk kepentingan sekolah atau madrasah dalam menjaring keberhasilan alumni dan informasi-informasi lain yang dapat digunakan oleh lembaga pendidikan untuk mengadakan perbaikan mutu yang ada di sekolah atau madrasah. Alumni juga bisa dimanfaatkan oleh sekolah atau madrasah untuk memasarkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah. Alumni juga bisa dimanfaatkan oleh sekolah untuk mengetahui kepuasan-kepuasan pelanggan pendidikan yang dibuktikan dengan kepuasan lembaga atau institusi swasta maupun pemerintah dalam menggunakan alumni dari sekolah atau madrasah (*feedback* untuk sekolah/madrasah).

Hubungan antara sekolah/madrasah dengan alumni dipat dijalin dengan baik melalui kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh alumni yang sering disebut dengan istilah "reuni". Atau setiap lembaga memfasilitasi untuk dapat membentuk organisasi alumni, contoh: Organisasi Alumni, Ikatan Alumni, dan sebagainya. Organisasi ini sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk dapat mendata prestasi-prestasi yang dapat diperoleh

alumni. Hal ini disebabkan bahwa data-data tersebut sangat diperlukan oleh sekolah atau madrasah untuk kepentingan promosi dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan *stakeholders* tentang reputasi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Hasil akhir yang akan didapatkan oleh sekolah atau madrasah adalah kepercayaan masyarakat yang akan dibuktikan dengan meningkatnya minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah atau madrasah tersebut.





## BAB IV

### MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

#### A. Pendahuluan

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang sisdiknas pasal 2 ayat 3). Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, sekolah dan madrasah sebagai lembaga pendidikan harus mampu menyusun dan mengembangkan kurikulum berdasarkan tujuan pendidikan nasional, tujuan institusional, maupun kebutuhan dan harapan masyarakat pengguna lembaga pendidikan dengan sebaik mungkin agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Tujuan pendidikan pada dasarnya merupakan rumusan yang komprehensif tentang apa yang seharusnya dicapai. Herbert Spencer sebagaimana dikutip oleh Sudarsyah dan

Nurudin Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2009:190) menjelaskan bahwa terdapat lima kajian sebagai sumber dalam merumuskan tujuan pendidikan, yaitu: (1) *Self-Preservation*, yaitu: individu harus dapat menjaga kelangsungan hidupnya dengan sehat, mencegah penyakit, hidup secara teratur, (2) *scuring the necssitties of life*, yaitu indivi harus sanggup mencari nafkah dan memnuhi kebutuhan hidup dengan melakukan suatu pekerjaan, (3) *reaning of family*, yaitu individu harus mampu menjadi ibu atau bapak yang sanggup bertanggung jawab atas pendidikan anaknya dan kesejahteraan keluarganya, (4) *enjoying proper social and political relationship*, yaitu individu harus sanggup memanfaatkan waktu senggangnya dengan memilih kegiatan-kegiatan yang menyenangkan serta menambah kenikmatan dan gairah hidup.

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan yang berkaitan dengan tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan pada setiap jenis, jenjang, dan jalur pendidikan. Tujuan pendidikan yang akan dicapai tidak boleh terlepas dari tujuan pendidikan nasional yang dijabarkan dalam standar nasional pendidikan. Setiap sekolah atau madrasah diberikan keleluasaan untuk mengembangkan kurikulum lokal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat setempat. Kurikulum sebagai suatu rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh aspek kegiatan pendidikan yang akan diselenggarakan di sekolah atau madrasah. Mengingat sangat pentingnya peranan kurikulum dalam penyelenggaraan pendidikan di

sekolah atau madrasah utamanya dalam menghantarkan peserta didik agar mampu berkembang sesuai dengan irama perkembangan yang baik dan mempunyai kompetensi yang diharapkan, maka dalam pelaksanaan penyusunan kurikulum harus didasarkan pada landasan yang kuat dan kokoh serta sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, industri, maupun pemerintah dalam merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kurikulum yang dirancang berdasarkan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta harapan masyarakat, pemerintah, dan *stakeholders* pendidikan, maka kurikulum yang ada di sekolah atau madrasah harus dibuat dan dikembangkan berdasarkan tuntutan dan kebutuhan tersebut. Kurikulum yang ada di sekolah ataupun madrasah merupakan inti dari bidang pendidikan dan memiliki pengaruh terhadap seluruh kegiatan pendidikan. Kurikulum mempunyai peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan untuk memenuhi tuntutan kehidupan dan peradaban manusia yang selalu berkembang, maka penyusunan dan perumusan kurikulum tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan atau asal-asalan. Perumusan dan penyusunan kurikulum pada setiap jenis dan jenjang pendidikan membutuhkan landasan-landasan pengembangan kurikulum yang kuat dan tepat, yang didasarkan pada hasil-hasil pemikiran, pengkajian, dan penelitian yang mendalam serta melalui uji coba dalam pengembangannya. Penyusunan kurikulum yang tidak didasarkan pada landasan yang kuat dapat berakibat fatal terhadap kegagalan pendidikan dan pembangunan bangsa untuk menjadi negara yang lebih maju dan berdaya saing.

Bangunan kurikulum di lembaga pendidikan menurut Sudarsyah dan Nurudin Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2009:191) memiliki empat komponen, yaitu: komponen tujuan (*aims, goal, objective*), isi, materi (*content*), proses pembelajaran (*learning process*), dan komponen evaluasi (*evaluation*). Agar setiap komponen dapat menjalankan fungsinya secara tepat dan bersinergi, maka perlu ditopang oleh sejumlah landasan, yaitu landasan filosofis sebagai landasan utama, masyarakat dan kebudayaan, individu (peserta didik), dan teori-teori belajar (psikologis). Kurikulum yang dikembangkan dan diselenggarakan di sekolah agar bisa dijalankan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan, maka dalam pengembangannya harus didasarkan pada landasan filosofis, landasan psikologis, landasan sosiologis, landasan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Hal tersebut disebabkan karena kurikulum yang dikembangkan di lembaga pendidikan akan mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan merupakan hal esensial yang harus diwujudkan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan daya saing bangsa di era global. Pendidikan di era global menghadapi tantangan besar dan kompleks yang harus direspon secara positif dalam meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas nasional. Kurikulum dan pembelajaran merupakan satu rangkaian komponen pendidikan yang saling keterkaitan dalam membentuk peserta didik agar mempunyai kompetensi yang diharapkan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan.

## B. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Manajemen kurikulum merupakan substansi inti yang harus ada dan dilaksanakan pada setiap sekolah atau madrasah. Prinsip dasar manajemen kurikulum adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan pembelajaran dengan efektif dan efisien (Mutohar, 2013:57). Untuk membahas manajemen kurikulum secara menyeluruh pada kajian ini, maka perlu dijelaskan secara terperinci tentang hal-hal sebagai berikut:

### 1. Konsep Dasar Kurikulum

Kata kurikulum berasal dari bahasa latin *curere* (kata kerja) dan kata bendanya adalah *curriculum* yang berarti: (a) tempat berlomba, jarak yang harus ditempuh, (b) lari cepat, pacuan, balapan, kereta berkuda, (c) perjalanan, satu kali perjalanan tanpa berhenti, (d) peredaran di cakrawala, (e) perputaran dalam pertandingan, (f) peredaran waktu, (g) kereta perlombaan, (h) gelanggang perlombaan, dan (i) jalan kehidupan. Adapun pengertian kurikulum dari segi semantik dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: pengertian kurikulum secara tradisional, modern, dan masa kini (*up to date*).

Konsep kurikulum secara tradisional adalah mata pelajaran yang diajarkan di sekolah atau sering disebut dengan bidang studi. Pengertian ini didasarkan dari

pendapat Regan (1985) yang menjelaskan bahwa: *“Traditionally, the curriculum has mean the subjects taught in school, or the course of study”* Pengertian ini sesuai dengan pengertian yang dijelaskan di *Webster’s New Word Dictionary* yang menyatakan bahwa kurikulum adalah *“all the course of study given in an educational institution”* yang berarti bahwa kurikulum adalah semua bidang studi yang diberikan di lembaga pendidikan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diberikan kesimpulan bahwa pengertian kurikulum secara tradisonal adalah keseluruhan mata pelajaran yang dirancang dan disusun untuk dipelajari oleh siswa di sekolah atau madrasah.

Konsep Kurikulum secara modern adalah semua pengalaman aktual yang dimiliki oleh siswa di bawah pengaruh sekolah, sementara bidang studi adalah bagian kecil dari program kurikulum secara keseluruhan. Pengertian ini didasarkan dari pendapat Spears (1975) yang menjelaskan bahwa: *“The curriculum is looked as being composed of all the actual experience pupils have under school direction, writing a course of study become but small part of curriculum program”* Berkaitan dengan hal tersebut Regan (1958) juga memberikan penjelasan bahwa kurikulum adalah semua pengalaman siswa di bawah tanggung jawab sekolah (*all the experience of children for which the school accepts responsibility*). Pengertian tersebut juga diperkuat oleh Saylor dan Alexander (1958) bahwa kurikulum adalah keseluruhan usaha sekolah dalam mempengaruhi belajar anak yang berlangsung di dalam kelas, di sekolah, maupun di luar

sekolah (*The curriculum is the sum total of the school's effort to influence learning whether in the classroom, on the playground, or out of school*).

Konsep Kurikulum berdasarkan pandangan Masa Kini adalah strategi yang digunakan untuk mengadaptasikan pewarisan budaya dalam mencapai tujuan sekolah. Pengertian ini didasarkan pada pendapat Lee and Lee (1940) yang menjelaskan bahwa: "*Curriculum is the strategy which we use in adapting this cultural heritage to the purpose of the school*". Berkaitan dengan hal tersebut Regan (1958) juga memberikan penjelasan bahwa kurikulum adalah lingkungan belajar yang dirancang untuk mengembangkan minat dan kemampuan siswa agar dapat berpartisipasi dalam kehidupan masyarakat dan bangsa.

## 2. Bentuk-Bentuk Kurikulum

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan yang berkaitan dengan tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan pada setiap jenis, jenjang, dan jalur pendidikan. Kurikulum disusun dan dirancang berdasarkan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta harapan masyarakat, pemerintah, dan *stakeholders* pendidikan. Rancangan dan pengembangan kurikulum yang ada di sekolah ataupun madrasah merupakan inti dari bidang garapan pendidikan. Oleh karena itu, kurikulum memiliki pengaruh terhadap

seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah.

Kurikulum mempunyai peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan untuk memenuhi tuntutan kehidupan dan peradaban manusia yang selalu berkembang, maka penyusunan dan perumusan kurikulum tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan atau asal-asalan tanpa adanya landasan dalam penyusunannya. Perumusan dan penyusunan kurikulum pada setiap jenis dan jenjang pendidikan membutuhkan landasan-landasan pengembangan kurikulum yang kuat dan tepat, yang didasarkan pada hasil-hasil pemikiran, pengkajian, dan penelitian yang mendalam serta melalui uji coba dalam pengembangannya. Penyusunan kurikulum yang tidak didasarkan pada landasan yang kuat dapat berakibat fatal terhadap kegagalan pendidikan dan pembangunan bangsa untuk menjadi negara yang lebih maju dan berdaya saing di era global.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka pada bagian ini dapat dijelaskan bentuk-bentuk kurikulum yang dapat bditerapkan dalam lembaga pendidikan, yaitu:

- a. *Subject Matter Curriculum*, yaitu kurikulum yang terdiri atas mata pelajaran yang terpisah-pisah. Materi yang akan dipelajari oleh siswa telah disusun secara logis oleh para ahli bidang studi. Keuntungan dari bentuk kurikulum ini adalah: (1) mata pelajaran terdiri atas pengetahuan yang telah disusun secara logis dan sistematis, (2) mata pelajaran dianggap sebagai alat yang sesuai untuk mengembangkan



intelektual seseorang, (3) sejalan dengan konsep-konsep yang telah ditata sesuai dengan proses pendidikan, (4) sebagai pewarisan pengetahuan yang telah dikembangkan, (5) penyusunannya mudah dilaksanakan. Adapun kelemahannya dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) belum tentu sesuai dengan latar belakang kehidupan anak, sehingga anak sering menghafal tanpa pengertian, (2) terlalu mementingkan perkembangan intelektual, mengabaikan perkembangan sosial, emosional, dan pendidikan watak, (3) karena mata pelajaran terpisah-pisah, kurang memberikan bekal pemecahan masalah secara integratif, (4) kurang memperhatikan fungsionalnya dalam kehidupan, sehingga anak kurang terlatih menghadapi masalah kehidupan yang sebenarnya.

- b. *Broad Field / Correlated Curriculum*, yaitu kurikulum yang disusun dengan menggabungkan sejumlah mata pelajaran dalam satu kesatuan. Keuntungannya adalah: (1) lebih menarik bagi anak, (2) anak mempunyai pengertian yang luas, karena adanya keterkaitan antara mata pelajaran, (3) anak mulai dapat memanfaatkan kesatuan mata pelajaran untuk meninjau berbagai persoalan hidup. Adapun kelemahannya adalah: (1) kurang memberikan disiplin tinjauan spesialisasi mata pelajaran, (2) kurang memberikan pengetahuan mendalam pada masing-masing mata pelajaran, (3) sering terlampaui abstrak, karena hanya mprinsip-prinsip dasar dan tema-tema tertentu.

- c. *Integrated Curriculum*, yaitu kurikulum yang diorganisasikan dalam bentuk unit-unit tanpa harus ada mata pelajaran atau bidang studi. Pembelajaran dilaksanakan dengan “*Unit Teaching*” dan materinya menggunakan “*Unit lesson*”. Pelajaran disusun bersama guru dan murid, mengandung suatu masalah yang luas, menggunakan metode “*Problem Solving*” sesuai dengan minat dan perkembangan anak. Keuntungan dari bentuk kurikulum ini adalah: (1) didasarkan atas pengalaman dan minat anak, (2) menggunakan beragram kegiatan untuk memecahkan masalah, (3) guru merencanakan pembelajaran bersama-sama murid, (4) integrasi semua mata pelajaran, (5) memberikan pengalaman langsung kepada anak, (6) pelajaran sesuai dengan kehidupan anak, (7) memperhatikan perbedaan individual kehidupan anak, (8) mengembangkan keterampilan keterampilan fungsional, (9) menggunakan lingkungan sebagai sumber pembelajaran, (10) banyak memberikan keterampilan social, (11) menggunakan psikologi Gestalt dalam pembelajaran. Adapun kelemahan dari kurikulum ini adalah: (1) kurang mempersiapkan anak mengikuti ujian tradisional selama ini, (2) memerlukan fasilitas pembelajaran yang belum dimiliki oleh sekolah, (2) tidak memberikan pengetahuan yang logis dan sistematis, (3) memberatkan tugas guru, (4) lebih mengutamakan proses dari pada materi, (5) manajemen pembelajarannya sangat sulit.
- d. *Core Curriculum*, yaitu kurikulum inti yang diberikan kepada semua siswa untuk mencapai keseluruhan

program kurikulum secara utuh. Contoh: Agama dan PKn.

### 3. Manajemen Kurikulum Berbasis Kompetensi

Manajemen kurikulum berbasis kompetensi merupakan substansi inti dari manajemen pendidikan secara keseluruhan. Karena tanpa adanya kurikulum, sekolah atau madrasah tidak akan dapat melaksanakan proses pendidikan dengan baik. Tahapan manajemen kurikulum sebagaimana dijelaskan oleh Mutohar, (2013:58) dapat dilaksanakan melalui empat tahap sebagai berikut: (a) perencanaan; (b) pengorganisasian madrasah dan koordinasi; (c) pelaksanaan; (d) pengendalian. Kempat tahapan tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. *Tahap Perencanaan.* Tahap perencanaan ini merupakan pelaksanaan fungsi pertama dalam manajemen. Perencanaan harus dibuat oleh sekolah atau madrasah untuk mengetahui kurikulum yang akan digunakan dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran agar peserta didik mempunyai kompetensi yang diharapkan. Tahap perencanaan ini dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Analisis kebutuhan
- Merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis
- Menentukan desain kurikulum, dan
- Membuat rencana induk (master plan) pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.

2. *Tahap Pengembangan.* Tahap ini merupakan langkah yang harus ditempuh oleh sekolah atau madrasah agar kurikulum yang digunakan dalam proses pembelajaran dapat memenuhi tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan dan harapan masyarakat atau *stakeholders* pendidikan. Tahap ini dapat dilaksanakan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

- Perumusan rasional atau dasar pemikiran
- Perumusan visi, misi, dan tujuan
- Penentuan struktur dan isi program
- Pemilihan dan pengorganisasian materi
- Pengorganisasian kegiatan pembelajaran
- Pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar
- Penentuan cara mengukur hasil belajar.

3. *Tahap Implementasi atau Pelaksanaan.* Tahap ini merupakan tahap yang terpenting dalam perumusan kurikulum, yaitu melaksanakan atau mengimplementasi terhadap kurikulum yang telah disusun dan dikembangkan berdasarkan kebijakan kepala sekolah/madrasah. Sebaik apapun kurikulum yang disusun, apabila tidak dilaksanakan, maka juga tidak akan berarti bagi pencapaian tujuan pendidikan yang ada di sekolah. Maka kurikulum yang sudah disusun harus dilaksanakan atau diimplementasikan dengan sebaik-mungkin. Tahap ini dapat dilaksanakan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

- Penyusunan rencana dan program pembelajaran (silabus, RPP/ Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
- Penjabaran materi (kedalaman dan keluasan)
- Penentuan strategi dan metode pembelajaran
- Penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran
- Penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar
- Setting lingkungan pembelajaran

4. *Tahap Penilaian.* Tahap ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui atau melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan kurikulum yang digunakan dan dikembangkan di sekolah atajau madrasah, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian ini sangat penting untuk memberikan *feedback* bagi sekolah atau madrasah dalam perbaikan dan pengembangan kurikulum di masa yang akan datang. Prinsip perbaikan dan pengembangan kurikulum menggunakan prinsip "*Continouse Quality Improvement*" atau perbaikan secara terus-menerus. Pelaksanaan penilaian kurikulum yang ada di sekolah atau madrasah berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: *Contexs, Input, Process, Product* (CIPP). *Penilaian konteks* kurikulum memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Adapun "*Penilaian input*" lebih memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi desain, dan *cost benefit* dari rancangan kurikulum. "*Penilaian*

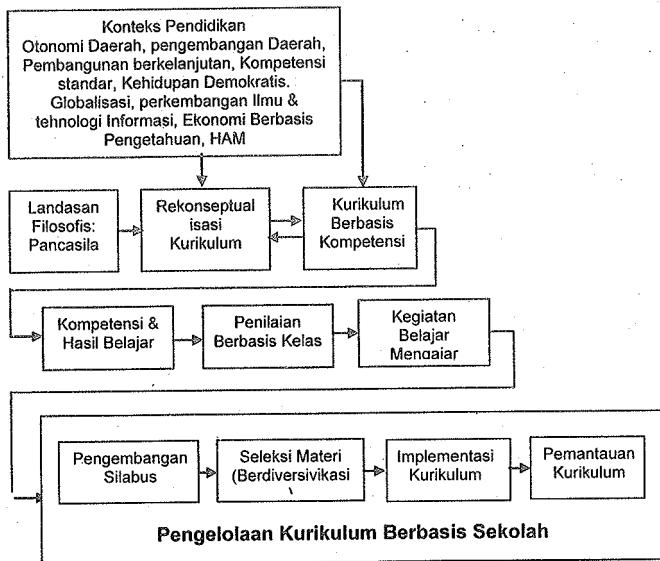
*Proses*” lebih ditekankan pada fokus penyediaan informasi dalam pembuatan keputusan untuk melaksanakan program. Sedangkan “*Penilaian Product*” mempunyai fokus pada upaya unyuk mengukur pencapaian proses pelaksanaan program dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif) (Lestari, 2006).

Kurikulum di lembaga pendidikan dapat dirancang dan dikembangkan berdasarkan keanekaragaman budaya yang ada sehingga dapat memfasilitasi dalam pengembangan budaya bangsa yang ada secara keseluruhan. Karena keanekaragaman budaya yang ada di Indonesia, pada hakekatnya adalah kekayaan yang dimiliki oleh bangsa Indonesia untuk dikembangkan dan dilestarikan sebagai bentuk dan model keunggulan bangsa pada persaiangan di era-global saat ini. Hal ini juga sudah diamanatkan dalam GBHN 1999 yang menjelaskan bahwa perlunya diversifikasi kurikulum yang dapat melayani keaneka ragaman kemampuan sumber daya manusia (SDM), kemampuan siswa, sarana pembelajaran, dan budaya daerah. Diversivikasi kurikulum diharapkan dapat menjamin pendidikan bermutu yang dapat membentuk manusia Indonesia yang damai, sejahtera, demokratis, dan berdaya saing untuk maju. Kurikulum berbasis kompetensi disusun untuk meningkatkan mutu pendidikan secara nasional, global, dan lokal. Penyempurnakan kurikulum dilakukan untuk merespon kemajuan yang berlandaskan hak azasi manusia, kehidupan berdemokrasi, globalisasi, dan otonomi daerah demi kesejahteraan semua warga Indonesia. Kesejahteraan bangsa bukan lsgi bersumber pada sumber

daya alam dan modal yang ber4sifat fisik, tetapi bersumber pada modal intelektual, sosial, dan kredibilitas manusianya. Untuk itu tuntutan untuk selalu memutakhirkan pengetahuan menjadi keharusan.

Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi sangat memnutuhkan kemampuan sekolah terutama guru-guru untuk mengaplikasikannya dalam proses pembelajaran, sehingga siswa dapat menerapkannya dalam kehidupan nyata di masyarakat. Pada kondisi inilah diperlukan pengembangan keterampilan hidup (*life skill*) yang integral dalam kurikulum di sekolah. Keterampilan hidup itu mencakup keterampilan berkomunikasi, berkreasi, memecahkan masalah, mengambil keputusan, menghargai orang lain, kemandirian, keterampilan menyampaikan dan merealisasikan ide, menganalisis dan mensintesis, dan keterampilan mengerjakan sesuatu.

Depdiknas (2002) melukiskan pengembangan kurikulum berbasis kompetensi sebagai berikut:



Gambar 4.1 Pengelolaan Kurikulum Berbasis Kompetensi di Sekolah atau Madrasah

Hal-hal praktis yang harus dipersiapkan oleh sekolah dalam melaksanakan kurikulum berbasis kompetensi adalah:

1. Memahami buku kurikulum berbasis kompetensi yang telah dipersiapkan oleh pemerintah pusat.
2. Bekerja sama dengan orang tua siswa dan *stakeholders* lainnya dslsm merancang kurikulum
3. Mengenal latar belakang diberlakukannya kurikulum berbasis kompetensi di sekolah seluruh Indonesia.
4. Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum berbasis kompetensi
5. Memahami visi dan misi tiap jenjang pendidikan sebagai dasar penyusunan visi dan misi sekolah masing-masing.



6. Memahami kompetensi tamatan masing-masing jenis sekolah sebagai dasar penyusunan kompetensi tiap bidang studi.
7. Mengenal struktur program kurikulum pada tiap jenjang persekolahan
8. Memahami fakta-fakta pendukung pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi.
9. Dalam kurikulum berbasis kompetensi yang diterapkan di Indonesia, terdapat keleluasaan sekolah dan guru untuk;
- 10 Mengembangkan materi pokok dari berbagai sumber belajar, termasuk buku-buku yang digunakan sebagai materi pembelajaran.
11. Mengembangkan metode pembelajaran sesuai dengan karakteristik kompetensi dasar dan materi pokok
12. memilih alat pembelajaran yang relevan dengan kompetensi dasar dan materi pelajaran yang harus dikuasai oleh siswa.
13. Menyeleksi dan melakukan evaluasi proses dan hasil belajar siswa berdasarkan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh siswa. Penilaian dapat dilakukan dengan bentuk ulangan harian (penguasaan kompetensi dasar berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu), ulangan akhir program (tiap cawu atau akhir semester dan atau akhir tahun).
14. Merancang dan melakukan pembelajaranremedi bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar dan program pengayaan bagi siswa yang cemerlang.

Disamping itu terdapat penilaian proses dan hasil secara berkala untuk melihat tahap-tahap pencapaian unggulan harian (penguasaan kompetensi dasar berupa pengetahuan yang memuaskan dalam bentuk "BENCHMARKING". Ukuran keunggulan ini dapat ditentukan oleh sekolah atau madrasah, daerah, maupun nasional.

### C. Manajemen Pembelajaran

Pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah merupakan inti dari penyelenggaraan pendidikan. Pembelajaran harus dilaksanakan dengan baik, terencana, dan terkendali agar bisa berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, guru harus mempunyai kompetensi untuk merancang pembelajaran yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi kelas serta karakteristik materi yang akan diajarkan dan tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran.

Guru sebagai pendidik profesional dituntut agar mampu menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu sehingga dapat membekali peserta didik dengan seperangkat kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan proses pembelajaran. Untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang bermutu, terkendali, dan dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sebelumnya, maka guru harus mampu mengelola pembelajaran dengan baik. Pengelolaan pembelajaran merupakan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik profesional. Guru profesional akan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, sehingga mampu membekali peserta didik dengan

kompetensi yang telah ditentukan dalam kurikulum maupun dalam rencana pembelajaran yang telah disiapkan sebelumnya oleh guru.

## 1. Konsep Manajemen Pembelajaran

Hakekat manajemen pendidikan sebagaimana dijelaskan oleh Campbell dkk (1983) merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian manajemen pendidikan berkaitan erat dengan penerapan hasil berfikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Adapun manajemen pembelajaran itu sendiri berkaitan erat dengan bagaimana seorang guru merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengadakan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Proses pembelajaran pada hakekatnya merupakan suatu proses interaksi antara guru dengan siswa, siswa dengan guru, dan siswa dengan siswa dalam satu kegiatan belajar mengajar. Dalam proses interaksi ini, guru mempunyai peranan sebagai pendidik dan pembimbing siswa, fasilitator, motivator, dan pemimpin kelas yang membantu siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran itu juga merupakan proses mengatur, mengorganisasikan lingkungan yang ada di sekitar peserta didik sehingga dapat menumbuhkan dan mendorong anak didik melakukan proses belajar (Sudjana, 1991:29).

Pembelajaran merupakan aktivitas (proses) yang sistematis dan sistemik yang terdiri dari beberapa komponen. Masing-masing komponen pembelajaran tidak bersifat *partial* (terpisah) atau berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus berjalan secara teratur, saling bergantung, komplementer, dan berkesinambungan. Untuk itu diperlukan manajemen pembelajaran yang baik. Manajemen pembelajaran harus dirancang secara sistematis, bersifat konseptual tetapi praktis-realistik dan fleksibel, baik yang berkaitan dengan masalah interaksi pembelajaran, pengelolaan kelas, pendayagunaan sumber belajar maupun penilaian pembelajaran (Rohani dan Ahmadi, 1995:2)

Pengelolaan pengajaran adalah mengacu pada suatu upaya untuk mengatur (memenej, mengendalikan) aktivitas pengajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pengajaran untuk mensukseskan tujuan pengajaran agar tercapai secara lebih efektif, efisien, dan produktif yang diawali dengan penentuan strategi dan perencanaan, diakhiri dengan penilaian, dan dari penilaian akan dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* (umpan balik) bagi perbaikan pengajaran lebih lanjut (Rohani dan Ahmadi, 1995).

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, manajemen pembelajaran adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh guru dalam merencanakan pembelajaran secara sistematis realistis, mengorganisaikan pembelajaran dengan tepat, dan melaksanakan proses pembelajaran dengan

menggunakan strategi pembelajaran yang sesuai, serta mengadakan penilaian proses dan hasil pembelajaran.

## 2. Manajemen Pembelajaran Kontekstual

Penerapan pembelajaran kontekstual di Amerika Serikat bermula dari pandangan ahli pendidikan klasik John Dewey yang pada tahun 1916 mengajukan teori kurikulum dan metodologi pengajaran yang berhubungan dengan pengalaman dan minat siswa. Filosofi pembelajaran kontekstual berakar dari paham progresivisme John Dewey. Intinya siswa akan belajar dengan baik apabila apa yang mereka pelajari berhubungan dengan apa yang telah mereka ketahui, serta proses belajar akan produktif jika siswa terlibat aktif dalam proses belajar di sekolah. Pokok-poko pandangan progresivisme antara lain adalah:

- a. Siswa belajar dengan baik apabila mereka secara aktif dapat mengkonstruksi sendiri pemahaman mereka tentang apa yang diajarkan oleh guru.
- b. anak harus bebas agar bisa berkembang secara wajar
- c. Penumbuhan minat melalui pengalaman langsung untuk merangsang belajar
- d. Guru sebagai pembimbing dan peneliti
- e. Harus ada kerja sama antara sekolah dengan masyarakat
- f. Sekolah progresif harus merupakan laboratorium untuk melakukan eksperimen (Nurhadi dan Senduk, 2003).

Selain teori progresivisme John Dewey, teori kognitif juga melatar belakangi pula filosofi pembelajaran

kontekstual. Siswa akan belajar dengan baik apabila mereka terlibat secara aktif dalam segala kegiatan di kelas dan berkesempatan untuk menemukan sendiri. Siswa menunjukkan hasil belajar dalam bentuk apa yang mereka ketahui dan apa yang dapat mereka lakukan. Belajar dipandang sebagai usaha atau kegiatan intelektual untuk membangkitkan ide-ide yang masih laten melalui kegiatan instropeksi.

Salah satu prinsip paling penting dari psikologi pendidikan adalah guru tidak boleh hanya semata-mata memberikan pengetahuan kepada siswa. Siswa harus membangun pengetahuan di dalam benaknya sendiri. Guru dapat membantu proses ini dengan cara mengajar yang membuat informasi sangat bermakna dan sangat relevan bagi siswa, dengan memberikan kesempatan kepada siswa untuk menemukan atau menerapkan sendiri ide-ide, dan dengan mengajak siswa agar menyadari dan menggunakan strategi-strategi mereka sendddiri untuk belajar. Guru dapat memberikan kepada siswa tangga yang dapat membantu mereka mencapai tingkat pemahaman yang lebih tinggi, tetapi harus diupayakan agar siswa sendiri yang memanjat tangga tersebut.

Berkaitan dengan pembelajaran kontekstual, *Center of Occupational research and Development (CORD)* mengemukakan lima strategi yang di singkat dengan REACT (Johnson, 2002), yaitu:

- a. *Relating*: Belajar dikaitkan dengan konteks pengalaman kehidupan nyata.

- b. *Experiencing*: Belajar ditekankan kepada penggalian (eksplorasi), penemuan (*discovery*), dan penhciptaan (*invention*).
- c. *Cooperating*: Belajar melalui konteks komunikasi interpersonal, pemakaian bersama, dan sebagainya.
- d. *Transferring*: Belajar melalui pemanfaatan pengetahuan di dalam situasi atau konteks baru.

Dalam manajemen pembelajaran kontekstual, terdapat tujuh komponen utama yang mendasari penerapan pembelajaran kontekstual di dalam kelas. Komponen yang dimaksudkan adalah konstruktivisme (*constructivism*), bertanya (*questioning*), menemukan (*inquiry*), masyarakat belajar (*learning community*), pemodelan (*modeling*), refleksi (*reflection*), dan penilaian sebenarnya (*authentic assesment*). Sebuah kelas dikatakan menggunakan pendekatan kontekstual jika menerapkan ketujuh komponen tersebut dalam pembelajaran.

a. **Konstruktivisme (*Constructivism*)**.

Konstruktivisme merupakan landasan berfikir dalam pembelajaran konstektual, yaitu bahwa pengetahuan dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyong. Pengetahuan bukan seperangkat fakta-fakta, konsep, atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksikan pengetahuan itu dan memberi makna melalui pengalaman nyata (Nurhadi dan Senduk, 2003) Dalam hal ini siswa

perlu dibiasakan untuk memecahkan masalah, menemukan sesuatu yang berguna bagi dirinya, dan bergelut dengan ide-ide. Guru tidak akan mampu memberikan semua pengetahuan kepada siswa. Siswa harus mengkonstruksikan pengetahuan di benak mereka sendiri. Dengan dasar itu pembelajaran harus dikemas menjadi proses “Mengkonstruksi” bukan “Menerima pengetahuan”. Dalam proses pembelajaran siswa membangun sendiri pengetahuan mereka melalui keterlibatan aktif dalam proses belajar mengajar. Siswa menjadi pusat kegiatan bukan guru. Guru bertugas memfasilitasi pembelajaran tersebut.

**b. Menemukan (*Inquiry*)**

Menemukan merupakan bagian inti dari kegiatan pembelajaran berbasis CTL. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh siswa diharapkan bukan hasil mengingat seperangkat fakta-fakta, tetapi hasil dari menemukan sendiri. Guru harus selalu merancang kegiatan yang merujuk kepada kegiatan menemukan, apapun materi yang diajarkannya (Diknas, 2002). Adapun siklus inkuiri adalah sebagai berikut: (1) observasi (*observation*), (2) bertanya (*questioning*), (3) mengajukan dugaan (*hiphotesis*), (4) pengumpulan data (*data gathering*), (5) penyimpulan (*conclusion*). Sedangkan langkah-langkah kegiatan menemukan (*inquiry*) adalah:

- Merumuskan masalah yang akan dikaji (dalam mata pelajaran apapun).



- Mengamati atau melakukan observasi: membaca buku sumber atau sumber lain untuk mendapatkan informasi pendukung, mengamati dan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dari sumber atau objek yang diamati.
- Menganalisis dan menyajikan hasil dalam tulisan, gambar, laporan, bagan, tabel, dan karya lainnya.
- Mengkomunikasikan atau menyajikan hasil karya pada pembaca, teman sekelas, guru, atau audien yang lain (Diknas, 2002; Nurhadi & Senduk, 2003).

c. Bertanya (*Questioning*)

Bertanya adalah induk dari strategi pembelajaran kontekstual, awal dari pengetahuan, jantung dari pengetahuan, dan aspek penting dari pembelajaran. Orang bertanya karena ingin tahu, menguji, mengkonfirmasi, mengapersepsi, mengarahkan/menggiring, mengaktifkan skemata, men-*judge*, mengklarifikasi, memfokuskan, dan menghindari kesalah pahaman. Bertanya dalam pembelajaran dipandang sebagai kegiatan guru untuk mendorong, membimbing, dan memulai kemampuan berfikir siswa. Bagi siswa kegiatan bertanya merupakan bagian penting dalam melaksanakan pembelajaran yang berbasis *inquiry*, yaitu menggali informasi, mengkonfirmasi apa yang sudah diketahui, dan mengarahkan perhatian pada aspek yang belum diketahuinya. Dalam sebuah pembelajaran yang

produktif, kegiatan bertanya berguna untuk: (1) menggali informasi, baik administrasi maupun akademis, (2) mengecek pemahaman siswa, (3) membangkitkan respon kepada siswa, (4) mengetahui sejauhmana keingintahuan siswa, (5) mengetahui hal-hal yang sudah diketahui siswa, (6) memfokuskan perhatian siswa pada sesuatu yang dikehendaki guru, (7) untuk membangkitkan lebih banyak lagi pertanyaan dari siswa, (8) untuk menyegarkan kembali pengetahuan siswa.

**d. Masyarakat Belajar (*Learning Community*)**

Pada dasarnya *learning community* atau masyarakat belajar itu mengandung maksud sebagai berikut:

1. Adanya kelompok belajar yang berkomunikasi untuk berbagai gagasan dan pengalaman.
2. Ada kerja sama untuk memecahkan masalah.
3. Pada umumnya hasil kelompok lebih baik dari pada kerja secara individual
4. Ada rasa tanggung jawab kelompok, semua anggota dalam kelompok mempunyai tanggung jawab yang sama
5. Upaya membangun motivasi belajar bagi anak yang belum mampu dapat diadakan
6. menciptakan situasi dan kondisi yang memungkinkan seseorang dapat belajar dengan anak lain.

7. ada rasa tanggung jawab dan kerja sama antara anggota kelompok untuk saling memberi dan menerima
8. Ada fasilitator (guru) yang memandu proses pembelajaran dalam kelompok
9. Harus ada komunikasi dua arah atau multi arah
10. Ada kemauan untuk menerima pendapat yang lebih baik
11. Ada kesediaan untuk menghargai pendapat orang lain
12. Dominasi siswa yang pintar perlu diperhatikan agar siswa yang lemah/lamban juga dapat berperan
13. Siswa bertanya kepada teman-temannya itu sudah mengandung *learning community* atau masyarakat belajar.

Hal tersebut menunjukkan jika setiap orang mau belajar dari orang lain, maka setiap orang lain bisa menjadi sumber belajar, dan ini berarti setiap orang akan sangat kaya dengan pengetahuan dan pengalaman. Metode pembelajaran dengan teknik "*learning community*" ini sangat membantu proses pembelajaran dalam kelas.

e. **Pemodelan (*Modeling*)**

Komponen pembelajaran kontekstual selanjutnya adalah pemodelan. Maksudnya, dalam sebuah pembelajaran keterampilan atau pengetahuan tertentu,

ada model yang bisa ditiru. Guru bisa memberikan contoh tentang cara bekerja sesuatu, sebelum siswa melaksanakan tugas. Misalnya, cara menemukan kata kunci dalam bacaan. Dalam pembelajaran, guru mendemonstrasikan cara menemukan kata kunci dalam bacaan dengan menelusuri bacaan secara cepat dengan memanfaatkan gerakan mata (*scanning*). Dalam kondisi ini siswa mengamati apa yang dilakukan oleh guru dalam mencari kata kunci bacaan. Secara sederhana kegiatan ini disebut pemodelan, artinya ada model yang ditiru dan diamati siswa sebelum belajar. Dalam kasus ini, guru sebagai model pembelajaran. Dalam pendekatan kontekstual, guru bukan satu-satunya model. Model dapat dirancang dengan melibatkan siswa, misalnya siswa ditunjuk untuk memberikan contoh membaca lafal bahasa arab dengan baik, dan sebagainya.

**f. Refleksi (*reflection*)**

Refleksi adalah cara berfikir tentang apa yang baru dipelajari atau berfikir ke belakang tentang apa-apa yang sudah kita lakukan di masa yang lalu (Diknas, 2002). Siswa mengedepankan apa yang baru saja dipelajarinya sebagai struktur pengetahuan yang baru, yang merupakan pengayaan atau revisi dari pengetahuan sebelumnya. Refleksi merupakan respon terhadap kejadian, aktivitas, atau pengetahuan yang baru saja diterima. Guru perlu melaksanakan refleksi pada akhir program pembelajaran. Pada akhir pembelajaran, guru menyisakan waktu

sejenak agar siswa melakukan refleksi, realisasinya berupa: (1) pernyataan langsung tentang apa-apa yang diperolehnya hari itu, (2) catatan atau journal di buku siswa, (3) kesan dan saran siswa mengenai pembelajaran hari itu, (4) diskusi, (5) hasil karya, dan (6) cara-cara lain yang ditempuh guru untuk mengarahkan siswa kepada pemahaman mereka tentang materi yang dipelajari.

g. **Penilaian yang Sebenarnya (*Authentic Assessment*)**

*Assessment* adalah proses pengumpulan berbagai data yang bisa memberikan gambaran perkembangan belajar siswa. Gambaran perkembangan belajar siswa perlu diketahui oleh guru agar bisa memastikan bahwa siswa mengalami proses pembelajaran dengan benar. Apabila data yang dikumpulkan oleh guru mengidentifikasi bahwa siswa mengalami kemacetan dalam belajar, maka guru segera bisa mengambil tindakan yang tepat agar siswa terbebas dari kemacetan belajar. *Authentic assessment* adalah prosedur penilaian pembelajaran kontekstual yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. harus mengukur semua aspek pembelajaran: proses, kinerja, dan produk.
2. dilaksanakan selama dan sesudah proses pembelajaran berlangsung
3. menggunakan berbagai cara dan berbagai sumber

4. tes hanya salah satu alat pengumpul data penilaian
5. tugas-tugas yang diberikan kepada siswa harus mencerminkan bagian-bagian kehidupan siswa yang nyata setiap hari, mereka harus dapat menceritakan pengalaman atau kegiatan yang mereka lakukan setiap hari.
6. penilaian harus menekankan kedalaman pengetahuan dan keahlian siswa, bukan keluasannya (kuantitasnya).

Adapun karakteristik *authentic assessment* adalah: penilaian dilaksanakan selama dan sesudah proses pembelajaran berlangsung, bisa digunakan untuk formatif maupun sumatif, yang diukur keterampilan dan performansi, bukan mengingat fakta, berkesinambungan, terintegrasi, dan dapat digunakan sebagai *feed back*. Intinya, dengan *authentic assessment* pertanyaan yang ingin dijawab adalah: "Apakah anak-anak belajar?", bukan "Apa yang sudah diketahui?" jadi, siswa dinilai kemampuannya dengan berbagai cara. Tidak hanya melalui hasil ulangan tulis. Dan pelaksanaan penilaian ini juga tidak hanya bersumber dari guru, tetapi juga bisa bersumber dari orang lain.

# BAB V

## MANAJEMEN KELAS

### A. Pendahuluan

Pelaksanaan proses pembelajaran yang baik dan bermutu tidak bisa dilepaskan dari manajemen kelas yang dapat mendukung pelaksanaan pembelajaran. Kelas harus dikelola dengan baik sesuai dengan strategi pembelajaran yang akan diselenggarakan oleh guru. Pemilihan dan penggunaan strategi pembelajaran yang tepat dengan materi yang akan diajarkan serta kondisi kelas merupakan faktor yang sangat penting untuk menciptakan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang efektif akan terwujud apabila guru mampu memberdayakan sumber-sumber potensial dan melaksanakan proses pembelajaran secara profesional. Profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran merupakan kunci keberhasilan dalam menghantarkan peserta didik untuk tumbuh dan berkembang berdasarkan penguasaan kompetensi yang telah dirumuskan dalam proses pembelajaran.

Guru yang profesional akan mampu mengelola kelas dengan baik sesuai dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Pengelolaan kelas berkaitan erat dengan pengelolaan kelas secara fisik maupun psikis. Pengelolaan kelas secara fisik

berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam mengatur seluruh sarana yang diperlukan dalam proses pembelajaran (sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang digunakan dalam proses pembelajaran). Adapun secara psikis guru harus mampu menguasai kelas dan mampu mengendalikan siswa dalam keseluruhan proses pembelajaran di kelas.

Manajemen kelas pada hakekatnya tidak bisa dilepaskan dari manajemen pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran yang efektif akan terwujud dengan baik, apabila didukung dengan manajemen kelas yang sesuai dengan tuntutan strategi pembelajaran yang digunakan oleh guru, serta situasi dan kondisi yang ada di dalam kelas dan kondisi peserta didik pada saat melaksanakan proses pembelajaran. Situasi dan kondisi tersebut dapat mempengaruhi model pengelolaan kelas yang dilaksanakan oleh guru agar mampu mengendalikan siswa dalam proses pembelajaran. Manajemen kelas harus juga diarahkan pada penciptaan lingkungan belajar, agar peserta didik siap belajar dan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien.

Kemampuan guru dalam mengelola kelas menjadi bagian dari kompetensi paedagogik yang harus dimiliki oleh guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan profesional. Untuk mewujudkan manajemen kelas di sekolah, lingkungan fisik yang menguntungkan dan memenuhi syarat dapat mendukung dalam meningkatkan itensitas pelaksanaan



pembelajaran dan mempunyai pengaruh yang positif terhadap pencapaian tujuan pembelajaran. Hal ini disebabkan karena dalam manajemen kelas tidak hanya mengatur belajar siswa di dalam kelas secara fisik akan tetapi juga secara psikis, mengatur sarana belajar (tempat duduk siswa dan guru, meja siswa dan guru, serta seluruh perabot yang ada di dalam kelas), dan menyiapkan kondisi kelas serta lingkungan kelas agar dapat tercipta kenyamanan dan suasana belajar yang efektif. Penciptaan suasana belajar juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan guru dalam mengelola kelas agar kelas menjadi kondusif dan efektif dalam keseluruhan proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang kondusif dan efektif akan mempermudah dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

## B. Konsep Manajemen Kelas

Kata “kelas” merujuk pada status atau posisi dan tempat atau wahana, sedangkan kata “status” merujuk pada “kelas berapa” pada posisi penjenjangan tahun belajar (Danim dan Danim, 2010:87-88). Dalam konteks ini juga dijelaskan tidak ada kaitannya dengan “kelas” dalam makna status sosial dan ekonomi, apalagi perbedaan agama, suku, adat istiadat, kebudayaan, tempat tinggal, warna kulit dan sebagainya. Dalam konteks sekolah, semua peserta didik harus dipandang sama oleh guru dan memposisikan diri secara stara dalam konteks lainnya. Kelas dapat juga diartikan sebagai ruangan belajar dan atau rombongan belajar (Depdikbud, 1995:1), ruangan yang dibatasi empat dinding atau tempat peserta didik belajar, dan tingkatan atau *grade*. Kelas juga dapat

dipandang sebagai kegiatan belajar yang diberikan oleh guru dalam suatu tempat, ruangan, tingkat, dan waktu tertentu (Ametembun, 1981). Kajian ini menekankan bahwa kelas dipandang berkaitan erat dengan kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru dan peserta didik baik didalam suatu ruangan maupun pada suatu tempat, tingkatan, dan waktu tertentu.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2010:5). Pengetian ini diperkuat oleh pendapat Stooner (1982) yang menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai suatu cara yang digunakan oleh para profesional untuk mengatur organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Cara yang digunakan mulai dari proses perencanaan yang ada dalam organisasi sesuai dengan *core bussines* yang dijalankannya. Kemudian dilanjutkan dengan pengorganisasian terhadap sumber daya manusia dan non manusia sesuai dengan hirarki kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk saling kerjasama dalam menjalankan organisasi agar tujuan bisa tercapai dengan baik. Langkah berikutnya adalah melaksanakan program-program yang ada dalam organisasi dan pelaksanaannya dikendalikan dengan baik agar tidak terjadi penyimpangan, apabila terjadi penyimpangan dapat

segera diatasi dengan baik, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Pembahasan tentang manajemen kelas, menurut Cooper (1977) terdapat beberapa pandangan yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam mengelola kelas yang baik, yaitu:

1. Pandangan otoriter, menyatakan bahwa manajemen kelas adalah proses mengontrol tingkah laku siswa yang bersifat otoritatif sebagai aktivitas guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas.
2. Pandangan permisif yang memberikan kebebasan pada peserta didik untuk berbuat apa saja yang dinginkannya dan merupakan seperangkat aktivitas guru dalam mengoptimalkan kebebasan peserta didik.
3. Pandangan tingkah laku yang didasarkan pada prinsip-prinsip perubahan tingkah laku yang menyatakan bahwa pengelolaan kelas adalah perubahan tingkah laku peserta didik yang dikehendaki oleh tujuan belajar berdasarkan penerapan prinsip-prinsip yang diambil dari teori penguatan, sehingga manajemen kelas dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas pengajar untuk mengembangkan perilaku siswa yang diinginkan, dan mengurangi atau meniadakan perilaku siswa yang tidak diinginkan.
4. Pandangan hubungan interpersonal yang menyatakan bahwa pengelolaan kelas merupakan proses penciptaan iklim sosioemosional yang positif di dalam kelas.

5. Pandangan sistem sosial / kelompok menyatakan bahwa kelas merupakan sistem sosial dengan proses kelompok (*group process*) sebagai intinya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diberikan penjelasan bahwa: pandangan pertama dan kedua tentang manajemen kelas memberikan pengertian tentang manajemen kelas yang cukup ekstrim dalam pengelolaan kelas. Pada saat ini kedua pandangan tersebut dianggap tidak sesuai lagi dengan kondisi pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah atau madrasah pada saat ini, hal ini disebabkan karena saling kontradiktif dan tidak relevan dengan prinsip-prinsip pendidikan yang ada di Indonesia. Kondisi tersebut sangat berbeda dengan tiga pandangan yang terakhir, yaitu pandangan yang berkaitan dengan perubahan tingkah laku, hubungan interpersonal, dan sistem sosial / kelompoki). Ketiga pandangan ini mempunyai muatan filosofis maupun praktis dalam penyelenggaraan proses pembelajaran. Dengan demikian, ketiga pandangan tersebut dapat diterima sebagai pandangan pluralistik yang menegaskan bahwa manajemen kelas merupakan seperangkat perilaku guru untuk mengembangkan perilaku siswa yang diinginkan, mengembangkan hubungan interpersonal dan iklim sosio-emosional yang positif, serta mengembangkan dan mempertahankan organisasi kelas yang efektif dan produktif. Berkaitan dengan hal tersebut, Depdikbud (1995) juga menjelaskan bahwa pengelolaan kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan.

Berdasarkan uraian dan pendapat tersebut di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa manajemen kelas adalah proses atau upaya yang dilaksanakan oleh guru secara sistematis untuk menciptakan atau mewujudkan kondisi kelas yang dinamis dan kondusif dalam rangka menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien. Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan pembelajaran yang didukung dengan adanya pengelolaan kelas yang dinamis dan kondusif. Pengelolaan kelas yang dilaksanakan oleh guru diupayakan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Guru harus mempunyai bekal kemampuan yang baik tentang kelas dan upaya untuk menguasai kelas, serta mengendalikannya dalam proses pembelajaran. Keberhasilan guru dalam mengendalikan proses pembelajaran di kelas akan berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus dapat juga mengendalikan pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

### C. Ruang Lingkup Manajemen Kelas

Manajemen kelas pada hakekatnya adalah proses atau upaya yang dilaksanakan oleh guru secara sistematis untuk menciptakan atau mewujudkan kondisi kelas yang dinamis dan kondusif dalam rangka menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan situasi dan kondisi kelas yang kondusif dan efektif dalam pelaksanaan pembelajaran, maka yang menjadi ruang lingkup manajemen kelas dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: (1) Pengelolaan kelas

yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat fisik, dan (2) Pengelolaan kelas yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat non fisik.

Kedua lingkup manajemen kelas tersebut harus dikelola dengan baik oleh guru agar dapat tercipta suasana kelas yang kondusif dan dapat tercipta proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Manajemen kelas merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pembelajaran, maka perlu dirancang dan dikelola dengan baik dan tepat sesuai dengan strategi pembelajaran yang akan digunakan oleh guru agar tujuan bisa tercapai. Manajemen kelas yang bersifat fisik, yang perlu diperhatikan dalam pengelolaannya adalah hal-hal sebagai berikut: (1) pengaturan ruang belajar dan perabot kelas, (2) pengaturan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas (Depdikbud, 1986). Adapun manajemen kelas yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat non fisik berkaitan erat dengan aspek interaksi guru dengan peserta didik, interaksi peserta didik dengan peserta didik maupun dengan lingkungan kelas, kondisi kelas menjelang, selama, dan akhir pembelajaran. Dalam konteks ini lebih menekankan pada aspek psikologis, sosial, dan hubungan interpersonal dalam proses pembelajaran di kelas. Aspek-aspek tersebut harus diperhatikan oleh guru dalam mengelola kelas yang kondusif untuk proses pembelajaran. Aspek ini lebih mengedepan pengelolaan kelas dalam membentuk iklim kelas dalam melaksanakan proses pembelajaran. Karena manajemen kelas yang diselenggarakan dalam proses pembelajaran akan berpengaruh dalam pembentukan iklim kelas. Iklim kelas ini merupakan segala situasi dan kondisi

yang muncul akibat terjadinya hubungan antara guru dan peserta didik atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khusus dari kelas dan dapat mempengaruhi proses belajar mengajar. Situasi yang demikian ini oleh beberapa para ahli diperinci menjadi beberapa skala yang disebut dengan istilah kekompakan (*cohesiveness*), kepuasan (*satisfaction*), kecepatan (*speed*), formalitas (*formality*), kesulitasn (*difficulty*), dan demokrasi (*democracy*) dari kelas (Hadiyantor, 2004:154).

#### D. Tujuan Manajemen Kelas

Hakekat manajemen kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana pembelajaran yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi peserta didik agar dapat belajar dengan baik sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimilikinya. Dalam pelaksanaan manajemen kelas ini, terdapat beberapa hal yang perlu dicermati, yaitu: penempatan individu peserta didik, kelompok, sekolah dan faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Guru mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola, mengorganisir, dan mengkoordinasikan segala aktivitas peserta didik dalam proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen kelas ini, menurut Dirjen Dikdasmen (1996) adalah:

1. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.

2. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi pembelajaran.
3. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional dan intelektual siswa dalam kelas.
4. Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya, serta sifat-sifat individunya.

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen kelas pada hakekatnya bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Adapun indikator keberhasilan dalam pengelolaan kelas adalah: (1) terciptanya suasana/kondisi proses pembelajaran yang kondusif (tertib, lancar, berdisiplin dan bergairah/bersemangat), (2) terjadinya hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan siswa dan antara siswa dengan siswa (Alam S., 2003). Dalam konteks ini, guru mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola kelas dengan baik dan tepat agar proses pembelajaran bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pembelajaran yang efektif dan efisien dapat menghantarkan peserta didik mempunyai kompetensi yang diharapkan sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik.

#### E. Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas

Hasil penelitian Good dan Brophy (1994) mengenai urgensi dan esensi manajemen kelas yang dipublikasikan dengan judul "*Looking in the Classroom*" menunjukkan



bahwa guru-guru yang menggunakan manajemen kelas sebagai proses pemapanan dan pemeliharaan (*establising and maintaining*) lingkungan belajar efektif cenderung lebih sukses dari pada guru-guru yang memfosisikan atau memperankan diri sebagai figur otoritas atau penegak disiplin (*Authority figure or dicipinnarians*) saja. Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Danim (2010:117) bahwa kinerja manajemen kelas yang efektif dan memumngkinkan lahirnya roda penggerak bagi penciptaan pemahaman diri, evaluasi diri, dan internalisasi kontrol dari pada kalangan peserta didik. Secara umum faktor yang mempengaruhi manajemen kelas dibagi menjadi dua golongan yaitu, faktor intern dan faktor ekstern siswa.” (Djamarah 2006:184). Faktor internal siswa berhubungan dengan masalah emosi, pikiran, dan perilaku. Kepribadian siswa denga ciri-ciri khasnya masing-masing menyebabkan siswa berbeda dari siswa lainnya secara individual. Perbedaan secara individual ini dilihat dari segi aspek yaitu perbedaan biologis, intelektual, dan psikologis. Faktor eksternal siswa berkaitan erat dengan masalah suasana lingkungan belajar, penempatan siswa, pengelompokan siswa, jumlah siswa, dan sebagainya. Masalah jumlah siswa di kelas akan mewarnai dinamika kelas. Semakin banyak jumlah siswa di kelas, misalnya dua puluh orang ke atas akan cenderung lebih mudah terjadi konflik. Sebaliknya semakin sedikit jumlah siswa di kelas cenderung lebih kecil terjadinya konflik di kelas.

Djamarah (2006:185) menyebutkan “Dalam rangka memperkecil masalah gangguan dalam manajemen kelas dapat dipergunakan prinsip-prinsip manajemen kelas sebagai berikut:

### 1. Hangat dan Antusias

Hangat dan Antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru yang hangat dan akrab pada anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktifitasnya akan berhasil dalam mengimplementasikan manajemen kelas.

### 2. Tantangan

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

### 3. Bervariasi

Penggunaan alat atau media, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik akan mengurangi munculnya gangguan, meningkatkan perhatian siswa. Kevariasian ini merupakan kunci untuk tercapainya manajemen kelas yang efektif dan menghindari kejenuhan.

### 4. Keluwesan

Keluwesan tingkah laku guru untuk mengubah strategi mengajarnya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan siswa serta menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif. Keluwesan pengajaran dapat mencegah munculnya gangguan seperti keributan siswa, tidak ada perhatian, tidak mengerjakan tugas dan sebagainya.

### 5. Penekanan pada Hal-Hal yang Positif

Pada dasarnya dalam mengajar dan mendidik, guru harus menekankan pada hal-hal yang positif dan menghindari pemusatan perhatian pada hal-hal yang negatif. Penekanan pada hal-hal yang positif yaitu penekanan yang dilakukan guru terhadap tingkah laku siswa yang positif daripada mengomentari tingkah laku yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif dan kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

#### 6. Penanaman Disiplin Diri

Tujuan akhir dari manajemen kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin diri sendiri dan guru sendiri hendaknya menjadi teladan mengendalikan diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus disiplin dalam segala hal bila ingin anak didiknya ikut berdisiplin dalam segala hal.

Berdasarkan hal tersebut diperlukan ketrampilan guru dalam manajemen kelas (*classroom management skill*) agar selalu dapat menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam penyelenggaraan proses pembelajaran. Manajemen kelas menduduki posisi primer dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran (*teaching success*), yang hal ini dapat diukur dari efektivitas proses belajar siswa atau peringkat yang dicapai siswa dalam proses pembelajaran (Danim dan Danim, 2010:116). Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan guru dalam manajemen kelas sangat diperlukan agar dapat mengelola kelas dengan baik, tepat, dan kondusif

untuk pelaksanaan proses pembelajaran. Agar kelas dapat kondusif, guru harus terampil dalam mengelola kelas dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan kelas.

#### F. Pendekatan Manajemen Kelas

Kinerja manajemen kelas yang efektif antara lain dapat tercermin dalam bentuk keberhasilan guru dalam mengkreasi lingkungan belajar secara positif (*creating positive learning environment*) dan pemberdayaan peserta didik (*empowering student*) untuk memahami dan menjadi efektif dalam melibatkan diri pada proses manajemen kelas dan proses pembelajaran (Danim dan Danim, 2010:114-115). Dalam rangka menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam proses pembelajaran, seorang guru harus memahami dan dapat memilih pendekatan yang tepat dalam mengelola kelas sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian yang relatif kontemporer tentang manajemen kelas sebagaimana dijelaskan oleh Danim dan Danim (2010:115) merekomendasikan beberapa metode inovq latif atau orientasi baru yang menjadi fokus kerja manajemen kelas, beberapa cara yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perhatian yang lebih besar terhadap aspek pendidikan multikultural dan isu-isu gender.
2. Pengembangan fokus kearah pencerahan kebutuhan-kebutuhan siswa, gaya-gaya belajar, kultur pembelajaran, dan metode-metode manajemen perilaku yang digunakan di kelas.

3. Pengembangan fokus kearah keterlibatan siswa secara aktif dalam memahami dan mengambil tanggung jawab bagi lingkungan belajarnya dan untuk mendemostrasikan perilaku positif.
4. Pengembangan studi-studi kasus mengenai bagaimana sosok manajemen kelas yang efektif atau cara menimba pengalaman dari kinerja manajemen kelas yang baik berdasarkan praktek di lapangan.
5. Perluasan rencana-rencana baru dalam kerangka membangun manajemen kelas yang efektif, serta penentuan strategi proses dan metode-metode yang akurat untuk mengimplementasikannya.
6. Gagasan-gagasan baru mengenai bagaimana guru bekerja memecahkan masalah-masalah perilaku khusus yang dialami oleh siswa dalam keseluruhan *mainstreams* kehidupan untuk dimanipulasi menjadi potensi kondusif didalam dan di lingkungan kelas.

Guru sebagai pendidik dan pemimpin di dalam proses pembelajaran di kelas, mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan kelas yang kondusif dealam pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Untuk menciptakan pengelolaan kelas yang kondusif dan efektif, guru perlu mengetahui dan menguasai pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan dalam manajemen kelas. Pendekatan yang dilaksanakan oleh guru perlu mempertimbangkan kondisi ruang kelas, karakteristik peserta didik, materi pembelajaran, dan sistem pembelajaran atau strategi pembelajaran yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar. Pendekatan-pendekatan yang dimaksudkan dapat diberikan uraian sebagai berikut:

1. Pendekatan Perubahan Perilaku (*Behavior Modification Approach*).

Pendekatan perubahan perilaku yang juga bisa disebut dengan istilah "*Behavior Modification Approach*" dapat digunakan oleh guru dalam mengelola kelas. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi behavior yang mengemukakan asumsi bahwa (1) semua tingkah laku yang "baik" dan "kurang baik" merupakan hasil proses belajar, dan (2) ada sejumlah kecil proses psikologi fundamental yang dapat digunakan dalam menjelaskan terjadinya proses belajar yang dimaksud. Proses psikologi yang dapat digunakan dalam pendekatan perubahan perilaku atau *Behavior Modification Approach* berkaitan erat dengan penguatan positif (*positive reinforcement*), hukuman, penghapusan (*extinction*), dan penguatan negatif (*negative reinforcement*).

Membina perilaku siswa yang ada di kelas sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh guru, maka guru dapat memberikan penguatan yang bersifat positif (memberikan stimulus positif sebagai ganjaran) atas perilaku siswa dalam proses pembelajaran di kelas atau guru juga dapat memberikan penguatan negatif (menghilangkan hukuman, suatu stimulus negatif), penghapusan atau juga disebut pembatalan pemberian ganjaran yang sebenarnya diharapkan oleh siswa, atau juga disebut dengan istilah "*time out*" (membatalkan kesempatan yang dimiliki oleh peserta didik untuk memperoleh ganjaran, baik yang berupa barang maupun berupa kegiatan yang disenangi oleh peserta didik).

Penguatan positif dan negatif tersebut dapat digunakan oleh guru dalam upaya untuk merubah perilaku peserta didik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh guru dalam proses pembelajaran di kelas. Selain penguatan positif dan negative tersebut, terdapat juga penguatan yang bersifat primer dan sekunder. Penguatan primer (tak bersyarat) merupakan penguatan yang tidak dipelajari dan selalu diperlukan untuk hidup, seperti halnya makanan, udara, dan air. Adapun penguatan sekunder merupakan penguatan yang dapat dipelajari oleh guru, seperti: pemberian pujian, kasih sayang, uang dan sebagainya. Pemberian penguatan dalam proses pembelajaran agar tercipta situasi kelas yang kondusif dapat dilaksanakan oleh guru secara terus menerus (*continue*) dalam setiap kali melaksanakan perbuatan positif, dapat juga berseling (*intermittend*) untuk setiap *interval schedule* dan juga setiap *ration schedule*. Namun yang perlu digaris bawahi adalah proses penguatan adalah bersifat *idiosyncratic*, yaitu makna suatu penguatan yang diberikan kepada peserta didik sangat bergantung pada pemberi dan penerima secara unik. Artinya, apa yang diperoleh peserta didik dianggap sebagai penguatan, belum tentu bagi peserta didik lain juga berlaku.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa dalam pendekatan perilaku ini dapat dikemukakan tentang mengabaikan perilaku peserta didik yang tidak diinginkan dan menunjukkan persetujuan atas perilaku yang diinginkan adalah sangat efektif dalam menumbuhkan perilaku yang baik bagi para peserta

didik di kelas, sedangkan menunjukkan persetujuan atas perilaku peserta didik yang baik merupakan kunci manajemen kelas yang efektif.

2. Pendekatan Iklim Sosio-Emosional (*Socio Emotional Climate Approach*).

Pendekatan Iklim Sosio-Emosional (*Socio Emotional Climate Approach*) merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan oleh guru dalam mengelola kelas. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi klinis dan konseling. Berdasarkan psikologi klinis dan konseling mempunyai asumsi bahwa proses belajar mengajar yang efektif mempersyaratkan iklim sosio emosional yang baik, terdapat hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik, adapun guru menduduki posisi penting bagi terciptanya iklim sosio emosional yang baik. Pendekatan ini didukung oleh Rogers dan William Glasser. Rogers memberikan penjelasan bahwa guru harus bersifat tulus di hadapan peserta didiknya, dapat menerima dan menghargai peserta didik sebagai manusia, serta memahami peserta didik dari sudut peserta didik itu sendiri (*emphatic understanding*), Berkaitan dengan hal tersebut, Glasser lebih menekankan pada pentingnya guru dalam membina rasa tanggung jawab dan harga diri peserta didik (Ametembun, 1981). Sedangkan Rudolf Dreikurs lebih menekankan pada pentingnya proses suasana dalam kelas yang demokratis (*Democratic Classroom Processes*) (Rohani dan Ahmadi, 1995). Hal ini perlu diwujudkan, karena untuk membangun iklim



sosio emosional dalam kelas perlu adanya hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan peserta didik maupun peserta didik dengan peserta didik. Dengan menciptakan suasana demokratis dalam kelas, maka iklim sosio emosional dapat diwujudkan secara efektif.

3. Pendekatan Proses Kelompok (*Group Processes Approach*).

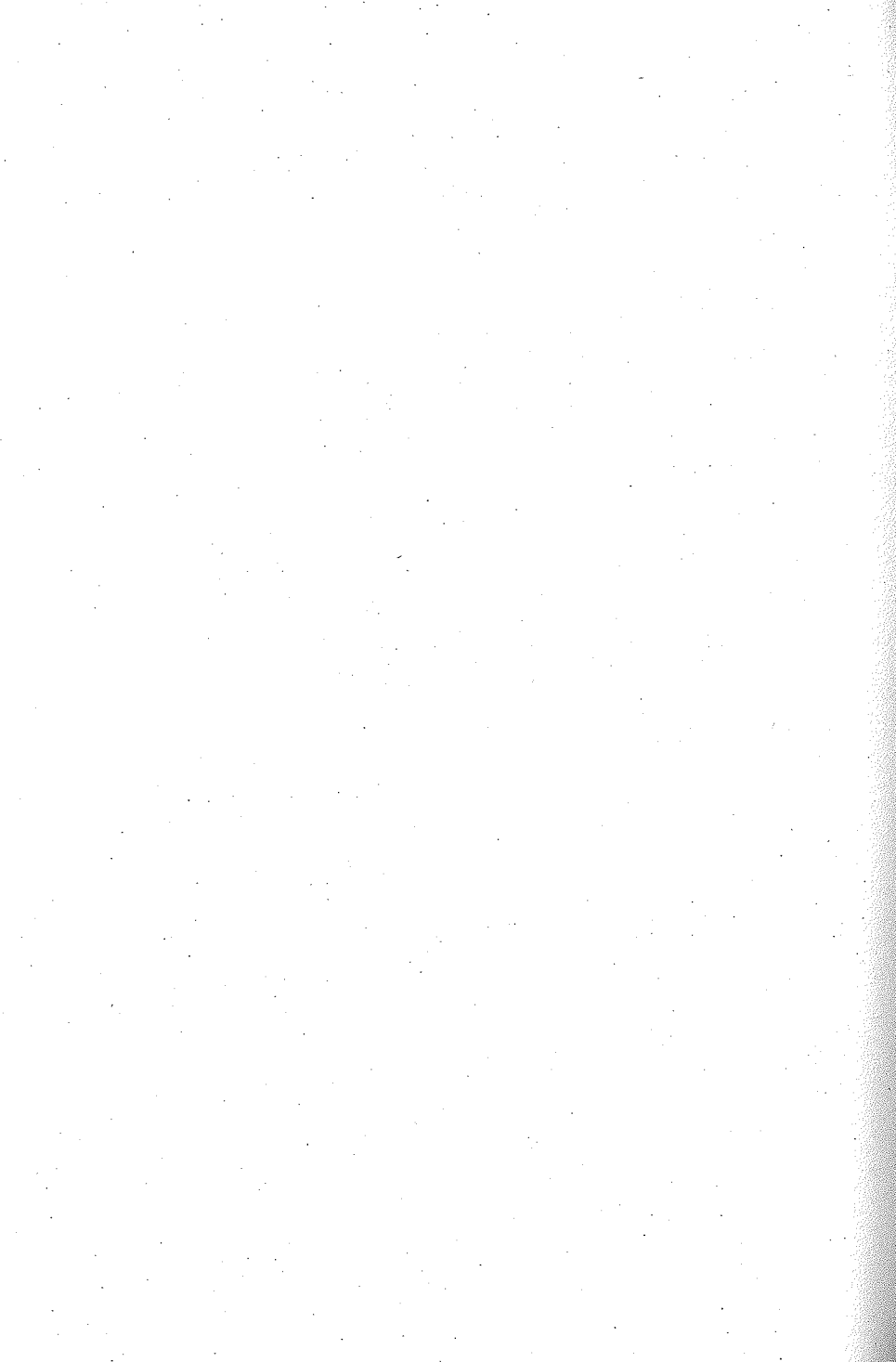
Pendekatan proses kelompok atau *Group Processes Approach* merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan dalam mengelola kelas. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi sosial dan dinamika kelompok. Pendekatan ini mempunyai asumsi bahwa pengalaman belajar yang diperoleh di sekolah berlangsung dalam konteks kelompok sosial, kelas dipandang sebagai sistem sosial sehingga guru harus dapat membina dan memelihara kelompok yang produktif dan kohesif. Para ahli yang mendukung pendekatan ini adalah R.A. Schmuck dan P.A. Schmuck yang menjelaskan bahwa terdapat enam unsur yang berkaitan dengan manajemen kelas. Enam unsur tersebut adalah harapan, kepemimpinan, kemenarikan, norma, komunikasi, dan keeratan hubungan (Depdikbud, 1982).

Johnson dan Bany menjelaskan bahwa terdapat dua jenis pengelolaan kelas yang dianggap penting. Jenis pengelolaan kelas yang dimaksudkan adalah kemudahan (*facilitation*) dan pemeliharaan (*maitenance*). Kemudahan merupakan kegiatan pengelolaan kelas dalam mengembangkan atau mempermudah perkembangan

kondisi-kondisi positif dalam kelas sehingga bisa membentuk iklim kelas yang produktif. Sedangkan pemeliharaan (*maintenance*) merupakan perilaku dalam mengadakan pengelolaan kelas untuk memperbaiki atau mempertahankan kondisi-kondisi yang efektif dan dinamis dalam kelas. Guru sebagai pendidik dan pengelola kelas dalam proses pembelajaran dituntut agar bisa melaksanakan kedua unsur pengelolaan kelas tersebut secara efektif dan efisien. Dari pendekatan manajemen kelas tersebut, harus dipahami dan dikuasai oleh guru dalam rangka mengadakan pengelolaan kelas secara baik. Penggunaan pendekatan-pendekatan tersebut dalam realisasinya perlu digabungkan dalam pelaksanaannya dengan mempertimbangkan kondisi kelas, karakteristik siswa, materi pembelajaran yang akan diajarkan.

Pendekatan perubahan tingkah laku dapat dipilih jika tujuan dalam pengelolaan kelas adalah menguatkan tingkah laku peserta didik yang positif dan mengubah perilaku peserta didik yang negatif. Pendekatan penciptaan iklim sosio emosional dapat dipergunakan apabila sasaran tindakan pengelolaan kelas adalah peningkatan hubungan antar pribadi, yaitu guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik. Sedangkan pendekatan proses kelompok dapat dilaksanakan apabila seorang guru ingin membangun kebersamaan dalam menghasilkan kinerja yang produktif.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut di atas, ketiga pendekatan tersebut dapat juga dilaksanakan sekaligus dalam satu situasi pembelajaran di kelas. Hal ini disebabkan jika guru ingin membangun beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh peserta didik dalam suatu situasi pembelajaran di kelas, maka guru dapat menggunakan ketiga pendekatan tersebut agar tujuan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Ketiga pendekatan tersebut juga dapat digunakan oleh guru dalam rangka untuk menghindari kebosanan peserta didik dalam belajar serta untuk menciptakan iklim kelas yang kondusif. Agar tuntutan dan harapan tersebut dapat terpenuhi dengan baik, maka guru sangat diperlukan untuk melaksanakan penggabungan dalam menggunakan pendekatan manajemen kelas agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik dan guru bisa dengan mudah dapat menerapkan strategi pembelajaran yang sesuai, menarik, menyenangkan, efektif, dan efisien.



## BAB VI

# MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Ilmu manajemen apabila dipelajari secara komprehensif dan diterapkan secara konsisten di lembaga pendidikan akan mampu memberikan arah yang jelas, langkah teratur, dan mampu memperoleh keberhasilan dalam pelaksanaannya. Kegagalan dan ketidaksesuaian dalam proses pelaksanaan suatu kegiatan akan mudah dikenali, dideteksi, dan diberikan solusi penyelesaiannya. Organisasi lembaga pendidikan sebagai suatu lembaga yang bukan saja besar secara fisik, akan tetapi juga besar dalam mengemban amanah untuk mencapai visi dan misi organisasi. Visi dan misi organisasi yang ada di lembaga pendidikan harus diarahkan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga mampu bersaing pada tataran global dan internasional.

Untuk mempersiapkan lembaga pendidikan yang mampu bersaing pada level internasional, maka lembaga pendidikan secara terus-menerus harus mengadakan perbaikan agar bisa menciptakan lembaga pendidikan yang berkualitas. Perbaikan yang dilakukan di sekolah atau madrasah harus didasarkan pada tuntutan dan permasalahan-permasalahan yang di

hadapi oleh masing-masing sekolah atau madrasah. Perbaikan dalam bidang garapan manajemen pendidikan berkaitan erat dengan seluruh komponen-komponen pendidikan. Salah satu yang harus dikelola dan diadakan perbaikan secara terus-menerus di lembaga pendidikan adalah prasarana dan sarana pendidikan.

Prasarana dan sarana pendidikan merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat penting untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, keberadaan prasarana dan sarana pendidikan harus dikelola dengan baik dan diberdayakan dengan optimal agar peran dan fungsinya dapat memberikan kontribusi yang besar dalam perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah bahkan di perguruan tinggi. Prasarana dan sarana pendidikan harus dipersiapkan dengan sebaik mungkin berdasarkan standar kualitas yang dipersyaratkan. Pemenuhan standar kualitas ini akan dapat membantu lembaga dalam menggunakan prasarana dan sarana pendidikan dengan optimal sehingga dapat mendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah.

Manajemen prasarana dan sarana pendidikan merupakan salah satu hal yang substansial dalam manajemen pendidikan secara keseluruhan. Manajemen prasarana dan sarana pendidikan sebagai bagian dari manajemen pendidikan, maka perlu mendapatkan perhatian yang serius dan optimal agar prasarana dan sarana pendidikan yang potensial dapat digunakan dan diberdayakan secara efektif dan efisien.

Penggunaan prasarana dan sarana pendidikan secara efektif dan efisien akan dapat menunjang keberhasilan sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah atau madrasah. Daya saing sekolah atau madrasah secara abstrak dapat dilihat dari kepemilikan sekolah atau madrasah tentang prasarana dan sarana yang memadai, berkualitas, dan sesuai standar yang dipersyaratkan. Pemenuhan standar prasarana dan sarana pendidikan berdasarkan standar nasional, maka secara langsung akan dapat membantu sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan, prestasi akademik peserta didik, dan daya saing sekolah atau madrasah pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional.

## **B. Konsep Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan**

Prasarana pendidikan adalah perangkat penunjang utama dalam suatu proses atau usaha pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Adapun sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat atau media dalam mencapai tujuan pendidikan. Berdasarkan PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan prasarana dan sarana pendidikan sebagai berikut:

1. Sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah.
2. Prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah/ madrasah.

3. Lahan adalah bidang permukaan tanah yang di atasnya terdapat prasarana sekolah/madrasah meliputi bangunan, lahan praktik, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan.
4. Bangunan adalah gedung yang digunakan untuk menjalankan fungsi sekolah/madrasah.
5. Perabotan adalah sarana pengisi ruang.
6. Peralatan pendidikan adalah sarana yang secara langsung digunakan untuk pembelajaran.
7. Media pendidikan adalah peralatan pendidikan yang digunakan untuk membantu komunikasi dalam pembelajaran.
8. Buku adalah karya tulis yang diterbitkan sebagai sumber belajar.

Sarana dan prasarana pendidikan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar sarana dan prasarana ini disusun untuk lingkup pendidikan formal, jenis pendidikan umum, jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu: Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). Adapun standar sarana dan prasarana mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah



- b. Kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah (PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Adapun standar prasarana dan sarana pendidikan pada hakekatnya adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Pendidikan tidak hanya dititikberatkan pada guru dan siswa, namun berbagai hal juga harus ditingkatkan, misalnya prasarana dan sarana yang mendukung jalannya pendidikan harus terpenuhi dengan baik sesuai dengan kriteria minimum. Apabila hal tersebut tidak dapat terpenuhi oleh sekolah atau madrasah, maka masyarakat harus juga mau memberikan bantuan baik berupa materi, ide-ide kreatif, dan tenaga dalam mewujudkan prasarana dan sarana pendidikan yang baik dan kualitas pendidikan yang bagus.

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

Pengelolaan prasarana dan sarana merupakan kegiatan yang amat penting di sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah atau madrasah.

Pengelolaan prasarana dan sarana sekolah atau madrasah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen pada umumnya, yaitu: dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan, dan pengawasan. Semua yang dibutuhkan oleh sekolah atau madrasah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan semua prasarana dan sarana yang mendukung terhadap proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti: ruang perpustakaan, kantor sekolah, UKS, kamar kecil, ruang osis, tempat parkir, ruang laboratorium dan sebagainya.

### C. Tujuan Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan

Manajemen prasarana dan sarana pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan di sekolah atau madrasah dalam membantu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah atau madrasah. Tujuan dari pada pengelolaan sarana dan prasarana sekolah ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan prasarana dan sarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berjalan

secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut, Bafadal (2003) memberikan penjelasan secara terperinci tentang tujuan diselenggarakan manajemen prasarana dan sarana pendidikan sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasana sekolah atau madrasah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah atau madrasah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah atau madrasah.

#### **D. Prinsip-Prinsip Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan**

Prasarana dan sarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan. Prinsip-prinsip pengelolaan dimaksudkan untuk memberikan rambu-rambu agar petugas dapat menjalankan pengelolaan berdasarkan standar pengelolaan yang dipersyaratkan. Dalam mengelola prasarana dan sarana yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah, menurut Bafadal (2003) terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai secara maksimal. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. *Prinsip pencapaian tujuan*, yaitu prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses pembelajaran di sekolah atau madrasah.
2. *Prinsip efisiensi*, yaitu pengadaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus dilaksanakan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat disediakan prasarana dan sarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah dan terjangkau. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati agar efisien dan mengurangi terjadinya pemborosan.
3. *Prinsip administratif*, yaitu manajemen prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pemerintah atau pihak yang berwenang.
4. *Prinsip kejelasan tanggung jawab*, yaitu manajemen prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus didelegasikan kepada personel sekolah atau madrasah yang mampu bertanggung jawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah atau madrasah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah atau madrasah supaya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
5. *Prinsip Kekohesifan*, yaitu bahwa manajemen prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus di realisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah atau madrasah yang sangat kompak.

## E. Proses Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan

Ketersediaan, kesiapan, dan penggunaan prasarana dan sarana pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah atau madrasah. Secara periodik keberadaan prasarana dan sarana pendidikan perlu untuk dievaluasi keberadaannya secara sistematis sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, pembelajaran, dan kebutuhan-kebutuhan guru dan peserta didik dalam konteks penyelenggaraan pembelajaran di sekolah atau madrasah. Upaya untuk pengadaan prasarana dan sarana sekolah atau madrasah harus sesuai dengan prinsip kecukupan, relevansi, dan daya guna serta sesuai dan mendukung dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, dalam penyelenggaraan manajemen prasarana dan sarana di sekolah atau madrasah harus berpedoman pada kebijakan standar prasarana dan sarana pendidikan dalam kaitannya dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan prasarana dan sarana pendidikan.
2. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan prasarana dan sarana agar tetap berfungsi dan mendukung pelaksanaan proses pendidikan di sekolah atau madrasah
3. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah atau madrasah.
4. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum yang digunakan di sekolah atau madrasah pada setiap kelas dan jenjang pendidikan.

5. Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut, prasarana dan sarana pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah harus dikelola dengan baik dan tepat sesuai dengan proses manajemen pendidikan. Manajemen prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah berkaitan erat dengan aktivitas-aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi, serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian, dalam proses pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan diperlukan keahlian khusus di dalam mengelolanya agar prasarana dan sarana pendidikan tetap terjamin mutu dan kualitasnya serta siap untuk didayagunakan dengan baik dan optimal. Apabila prasarana dan sarana pendidikan tidak dikelola dengan baik dan tepat, para personel sekolah tidak akan bisa menggunakannya secara maksimal yang berimplikasi pada kurang maksimalnya proses pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah atau madrasah. Pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan harus dilaksanakan oleh personalia sekolah atau madrasah yang mempunyai keahlian dalam mengelolanya, sehingga prasarana dan sarana sekolah atau madrasah dalam kondisi siap pakai. Kondisi ini dimaksudkan untuk membantu guru dalam mempersiapkan perlengkapan yang dibutuhkan, utamanya yang berkaitan erat dengan prasarana dan sarana yang menunjang secara langsung dalam pelaksanaan proses pembelajaran di kelas. Proses manajemen prasarana dan sarana pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah, setidaknya dapat menerapkan proses pengelolaannya

dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, (2) Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, (3) inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan, (4) Pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, (5) penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

#### 1. Perencanaan Sarana dan Prasaran Pendidikan

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam proses manajemen, karena perencanaan merupakan fungsi pertama yang harus dilaksanakan dalam proses manajemen secara umum, begitu juga dalam manajemen prasarana dan sarana pendidikan. Perencanaan harus dibuat dengan baik, cermat, terencana, dan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini disebabkan karena setiap aktivitas yang dilaksanakan dalam kegiatan organisasi akan dapat terarah dan terorganisir sehingga bisa mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Perencanaan ini juga harus dilaksanakan dalam perencanaan prasarana dan sarana pendidikan. Prasarana dan sarana pendidikan yang dibutuhkan oleh sekolah atau madrasah, harus diidentifikasi secara cermat dan teliti serta ditentukan skala prioritas dalam pembuatan perencanaan, utamanya untuk pengadaan prasarana dan sarana pendidikan. Perencanaan ini berkaitan dengan kebutuhan prasarana dan sarana yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang dapat menunjang (sekunder) keberhasilan dalam proses pembelajaran di sekolah.

Hakekat dari perencanaan prasarana dan sarana pendidikan merupakan suatu proses kegiatan untuk menganalisis dan menetapkan kebutuhan yang diperlukan dalam kegiatan proses pembelajaran dan atau kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan dalam proses pembelajaran. Untuk membuat perencanaan yang baik dan tepat sasaran, pihak perencana harus melaksanakan perencanaan secara cermat dan teliti baik berkaitan dengan karakteristik prasarana dan sarana yang dibutuhkan, jumlahnya, jenis dan keandalannya (manfaat yang didapatkan), beserta harganya. Untuk membuat perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah menurut Jones (1969) harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah. Sedangkan langkah-langkah perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah menurut Soekarna (1987) adalah sebagai berikut:

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



jika dana yang tersedia tidak mencukupi untuk pengadaan semua kebutuhan yang diperlukan, maka perlu dilakukan seleksi terhadap semua kebutuhan perlengkapan yang telah direncanakan dengan melihat urgensi setiap perlengkapan yang dibutuhkan. Semua perlengkapan yang urgen didaftar dan didahulukan pengadaannya.

f. Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu dilakukan seleksi lagi dengan cara membuat skala prioritas.

g. Penetapan rencana pengadaan akhir.

Perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah merupakan kegiatan yang tidak mudah untuk dilaksanakan oleh sekolah atau madrasah. Perencanaan prasarana dan sarana pendidikan membutuhkan analisis yang teliti dan cermat dengan memperhatikan kualitas prasarana dan sarana yang dibutuhkan, nilai kemanfaatannya, ketersediaan dana dan juga memperhatikan skala prioritas dalam pengadaannya. Proses perencanaan ini harus melibatkan semua personel sekolah agar dapat diketahui secara pasti tentang kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah atau madrasah, utamanya yang berkaitan secara langsung dalam proses pembelajaran di sekolah. Personel yang terlibat dalam proses perencanaan ini harus mengetahui secara pasti anggaran yang dikeluarkan oleh sekolah, harga sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Selain

itu juga harus bisa memberikan analisis tentang skala prioritas yang dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran di sekolah.

## 2. Pengadaan Prasarana dan Sarana Sekolah atau Madrasah

Langkah selanjutnya dalam pembuatan perencanaan adalah mengadakan pengadaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah berdasarkan skala prioritas yang telah direncanakan sebelumnya. Proses pengadaan prasarana dan sarana pendidikan didasarkan pada skala prioritas sebagaimana telah direncanakan oleh sekolah/madrasah. Dalam pengadaan ini harus dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya dengan memperhatikan skala prioritas yang dibutuhkan oleh sekolah dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran. Adapun sistem pengadaan prasarana dan sarana sekolah dapat dilaksanakan berdasarkan cara-cara sebagai berikut:

- a. *dropping* dari pemerintah. Pengadaan semacam ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah atau madrasah. Bantuan yang semacam ini bersifat terbatas, sehingga pengadaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus tetap berusaha dengan cara lain.
- b. Pengadaan prasarana dan sarana sekolah atau madrasah dengan cara membeli, baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
- c. Memintasi sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan prasarana

dan sarana sekolah atau madrasah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.

- d. Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ketempat lain.
- e. Pengadaan perlengkapan sekolah atau madrasah dengan cara tukar-menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan sekolah atau madrasah.

### 3. Inventarisasi Prasarana dan Sarana Pendidikan

Inventarisasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah. Kegiatan inventarisasi ini merupakan kegiatan untuk mencatat dan mendokumentasikan daftar barang atau sarana pendidikan milik negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan atau pedoman-pedoman yang berlaku. Berkaitan dengan kegiatan inventarisasi dalam manajemen prasarana dan sarana pendidikan ini dilaksanakan berdasarkan keputusan menteri keuangan RI Nomor: 225/MK/V/4/1971 yang menjelaskan bahwa barang milik negara berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber baik secara keseluruhan atau sebagiannya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) ataupun dana lainnya yang barang-barangnya dibawah pengawasan kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, baik yang berada di dalam maupun luar negeri.

Kegiatan inventarisasi prasarana dan sarana pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah, menurut Bafadal (2003) dapat dilaksanakan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pencatatan sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dapat dilaksanakan didalam buku penerimaan barang, buku pembelian barang, buku induk inventaris, buku golongan inventaris, buku bukan inventaris, buku (kartu) stok barang.
- b. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris dapat dilakukan dengan cara membuat kode barang dan menempelkan/ menuliskannya pada badan barang perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua perlengkapan pendidikan di sekolah baik ditinjau dari kepemilikan, penanggung jawab, maupun jenis dan golongannya. Biasanya kode barang itu berbentuk angka atau numerik yang menunjukkan departemen, lokasi, sekolah, dan barang.
- c. Semua perlengkapan pendidikan di sekolah atau madrasah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut sering disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan dilaksanakan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan. Dalam satu tahun ajaran misalnya, pelaporan dapat dilaksanakan pada bulan juli, oktober, januari, dan april tahun berikutnya.

#### 4. Pengawasan dan Pemeliharaan Prasarana dan Sarana Pendidikan di Sekolah atau Madrasah

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pimpinan organisasi. Fungsi pengawasan terhadap prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah harus dijalankan dengan baik agar dapat digunakan secara efektif dan efisien. Penggunaan dan pemberdayaan seluruh prasarana dan sarana pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Prasarana dan sarana yang ada di sekolah atau madrasah harus diadakan pemeliharaan secara rutin agar tetap siap pakai dan mempunyai ketahanan yang baik. Pengawasan (*control*) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah.

Pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah merupakan aktivitas yang harus dijalankan untuk menjaga agar perlengkapan yang dibutuhkan oleh personel sekolah dalam kondisi siap pakai. Kondisi prasarana dan sarana pendidikan yang siap pakai dapat membantu terhadap kelancaran proses pembelajaran di sekolah atau madrasah. Agar kondisi yang diharapkan tersebut dapat tercapai dengan baik, maka prasarana dan sarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah membutuhkan adanya perawatan, pemeliharaan, dan pengawasan agar dapat diberdayakan

dan digunakan dengan sebaik mungkin sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Upaya untuk pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah atau madrasah dapat ditinjau dari segi sifat maupun waktunya. Apabila ditinjau dari segi sifatnya, pemeliharaan prasarana dan sarana dapat dilaksanakan dengan cara: pengecekan, pencegahan, perbaikan ringan, dan perbaikan berat. Adapun kegiatan pemeliharaan prasarana dan sarana jika ditinjau dari waktu pemeliharannya, maka dapat dilaksanakan pemeliharaan sehari-hari (membersihkan ruangan dan perlengkapannya), dan pemeliharaan berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan bangku, genteng, dan perabotan lainnya.

#### 5. Penghapusan Prasarana dan Sarana Pendidikan di Sekolah

Penghapusan terhadap prasarana dan sarana pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah pada hakekatnya adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk meniadakan barang-barang yang dimiliki oleh lembaga atau bisa juga barang-barang milik negara dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penghapusan merupakan bagian dari proses manajemen Prasarana dan sarana pendidikan. Kegiatan penghapusan terhadap prasarana dan sarana pendidikan berdasarkan peraturan perundang-undang diperbolehkan dengan tujuan untuk: (1) mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dana untuk perbaikan

perlengkapan yang rusak, (2) mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan perlengkapan yang tidak berguna lagi, (3) membebaskan lembaga dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan, dan (4) meringankan beban inventarisasi sekolah atau madrasah. Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan penghapusan terhadap perlengkapan sekolah. Akan tetapi untuk melaksanakan kewenangan tersebut, juga harus mempertimbangkan bahwa perlengkapan sekolah atau madrasah yang akan dihapus dari daftar inventaris harus memenuhi persyaratan-persyaratan penghapusan. Adapun prosedur penghapusannya harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. Barang-barang yang memenuhi syarat untuk dihapus dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Barang-barang dalam keadaan rusak berat sehingga tidak dapat dimanfaatkan lagi
- b. Barang-barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan
- c. Barang-barang kuno yang penggunaannya sudah tidak efisien lagi.
- d. Barang-barang yang terkena larangan.
- e. Barang-barang yang mengalami penyusutan diluar kekuasaan pengurus barang..
- f. Barang-barang yang pemeliharaannya tidak seimbang dengan kegunaannya.
- g. Barang-barang yang berlebihan dan tidak digunakan lagi.
- h. Barang-barang yang dicuri

- i. Barang-barang yang diselewengkan.
- j. Barang-barang yang terbakar atau musnah akibat adanya bencana alam.

Proses pelaksanaan penghapusan prasarana dan sarana pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah, Kepala sekolah beserta staf hendaknya mengelompokkan dan mendata terlebih dahulu terhadap barang-barang yang akan dihapus, kemudian membuat surat pengajuan usulan penghapusan beserta lampiran jenis barang yang akan dihapus ke dinas pendidikan. Setelah SK dari kantor pusat tentang penghapusan barang terbit, maka dapat dilaksanakan penghapusan barang sesuai dengan berita acara yang ada. Penghapusan barang ini dapat dilaksanakan dengan cara pemusnahan atau pelelangan.



## BAB VII

### MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH ATAU MADRASAH

#### A. Pendahuluan

Pendidikan dalam konteks pembangunan bangsa dan negara mempunyai peranan yang sangat penting serta dapat dijadikan sebagai tumpuan harapan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada pada setiap bangsa atau negara. Hal ini disebabkan karena keberadaan pendidikan dapat dijadikan sebagai sarana yang strategis dalam pengembangan bakat, minat, dan pembentukan intelektualitas, budi pekerti (akhlak mulia), serta kecakapan hidup (*life skill*) yang harus dimiliki oleh peserta didik. Berdasarkan hal tersebut, maka semua komponen mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Peran serta keluarga, masyarakat, dan pemerintah sangat dibutuhkan kerjasamanya dalam mengadakan perbaikan mutu pendidikan. Kerjasama tersebut dapat direalisasikan dalam bentuk pelaksanaan peran dan fungsinya masing-masing dalam membina peserta didik agar tumbuh dan berkembang dengan baik sesuai dengan apa yang telah diharapkan. Selain itu juga diperlukan adanya kerja keras secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan

(*continous quality improvement*) dari waktu ke waktu. Dengan cara tersebut, pendidikan diharapkan mampu menjawab berbagai macam tuntutan, kebutuhan, dan permasalahan yang sedang dihadapi oleh masyarakat dan bangsa (Zubaidi, 2006). Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem persekolahan.

Pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dapat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan secara terus menerus dapat meningkat dengan baik, apabila sekolah atau madrasah dikelola dengan baik dan menggunakan manajemen yang tepat. Penjelasan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Balitbang dikbud (1991) menjelaskan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Sumber daya yang harus dikelola dengan baik di lembaga pendidikan, salah satunya adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan sekolah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan melaksanakan program supervisi (Campbell, 1983). Kelengkapan sarana dan prasaran pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk

belajar, dan memudahkan guru dalam mengajar. Berdasarkan uraian tersebut, kepala sekolah sebagai manajer di lembaga pendidikan harus mengetahui dan mampu mengendalikan dalam pengelolaan keuangan sekolah dengan baik dan bertanggung jawab.

Pengelolaan keuangan di sekolah harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab agar bisa dijalankan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengelolaan keuangan dengan baik akan berdampak pada efisiensi anggaran dalam melaksanakan seluruh program-program kegiatan sekolah agar bisa mencapai tujuan secara efektif. Keuangan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan dilihat bukan hanya jumlah saja, akan tetapi harus dilihat juga dari segi kualitasnya, dimana setiap upaya dan pengorbanan yang diberikan untuk suatu tindakan yang dapat memberikan hasil yang lebih tinggi dan bermutu. Dalam kondisi yang semacam ini, yang perlu dilihat dan dilakukan adalah bagaimana mengupayakan pengelolaan sistem keuangan dalam penyelenggaraan pendidikan secara lebih ekonomis dengan pengorbanan yang diukur dengan uang (*cost*) yang kecil atau minimal, tetapi mendatangkan hasil (*product*) yang maksimal.

Para pakar pendidikan, manajemen dan administrasi pendidikan yang didasarkan dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kemajuan besar dalam bidang pendidikan dapat dicapai dengan baik, apabila lembaga pendidikan itu sendiri dikelola dengan baik dan inovatif. Inovasi harus dilaksanakan secara berkelanjutan agar sekolah atau

madrasah selalu berada pada kondisi yang baik. Inovasi atau pembaharuan dalam bidang administrasi pendidikan di Indonesia mengalami keterlambatan. Keterlambatan ini berarti menunda proses kemapanaan lembaga menuju efektifitas dan efisiensi lembaga pendidikan, baik pengelolaan sumber dayanya, pembiayaannya, fasilitas maupun proses belajar mengajar secara keseluruhan (Danim, 2002:145). Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen pembiayaan dan keuangan dalam suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen yang lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik disadari ataupun tidak. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana yang ada dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan (Mulyasa, 2006:47-48).

Sehubungan dengan pembiayaan pendidikan, Arikunto (1990:48) menjelaskan bahwa: Setiap organisasi tidak terlepas dari kebutuhan anggaran, bagaimanapun sederhananya organisasi tersebut. Organisasi yang paling sederhana, tetap melakukan kegiatan pembukuan keuangan, yang dalam istilah Jawa disebutkan "*Jer basuki mawa beya*" yang artinya semua usaha ke arah tujuan tertentu memerlukan biaya, dan ada ungkapan yang lebih ekstrim lagi, yaitu "ada uang maka

kegiatan berjalan, tidak ada uang, maka kegiatan tidak akan berjalan.

Berdasarkan pendapat tersebut, bisa diambil kesimpulan bahwa penyelenggaraan kegiatan di lingkungan suatu organisasi kerja, baik yang bersifat manajemen administratif maupun manajemen operatif yang sebagian di antaranya sangat memerlukan penyediaan sejumlah dana. Kegiatan pengelolaan dana memerlukan perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan, kontrol (pengawasan), komunikasi dan bahkan juga ketatausahaan.

Pengelolaan keuangan dalam setiap organisasi yang bergerak dalam bidang *profit* merupakan faktor yang sangat menentukan kelangsungan organisasinya. Pelaksanaan pengelolaan yang efektif dan efisien, organisasi atau perusahaan dimungkinkan dapat meraih keuntungan, sehingga keberlangsungan organisasi dapat terjamin. Sedangkan organisasi yang bersifat publik yang bersifat *non profit*, dana disediakan oleh pemerintah dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Fokus pengelolaan keuangan pada organisasi yang bersifat publik adalah upaya agar dana yang tersedia digunakan seefektif mungkin, dalam pengertian bahwa dana yang tersedia dipergunakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengelolaan keuangan baik itu pada organisasi profit atau organisasi yang bersifat publik dilakukan dengan mengikuti prosedur dan peraturan yang ditetapkan, sehingga tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai (Admodiwirio, 2000:237).

Administrasi keuangan berkaitan dengan kegiatan pengelolaan keuangan secara sah dan efisien, karena setiap perwujudan kerjasama suatu organisasi atau lembaga selalu mempunyai konsekuensi keuangan. Oleh karena itu, Secara sah berarti kegiatan itu dilakukan sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Efisien berkaitan erat dengan pelaksanaan kegiatan dengan perhitungan yang teliti dan cermat, sehingga penggunaan anggaran yang disediakan dapat mewujudkan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh seimbang dengan jumlah keuangan yang dipergunakan, mengingat uang adalah alat untuk mempermudah kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan (Nawawi, 1996:67-68).

Masalah keuangan pendidikan merupakan masalah yang cukup mendasar, karena seluruh komponen pendidikan erat kaitannya dengan komponen biaya, meskipun tidak sepenuhnya, terutama berkaitan dengan sarana-prasarana dan sumber belajar. Namun pendidikan yang berkualitas memerlukan biaya yang cukup besar, sedangkan pada saat ini keadaannya serba terbatas, oleh karena itu, dalam pendidikan yang sangat terbatas ini, diperlukan manajemen keuangan yang bisa dilaksanakan dengan sebaik mungkin, agar tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bisa tercapai.

## **B. Konsep Manajemen Keuangan**

Keberadaan organisasi pendidikan tidak mungkin bisa dilepaskan dari keuangan. Keuangan merupakan alat manajemen yang harus ada dalam suatu lembaga. Lembaga

apapun keberadaannya tidak bisa dilepaskan dari masalah keuangan, karena ini merupakan substansi inti yang ada di dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Oleh karena itu, keuangan yang ada didalam organisasi harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan manfaat dalam mengembangkan organisasi. Pengelolaan keuangan sering disebut dengan istilah manajemen keuangan. Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Adapun dalam arti luas manajemen keuangan adalah sebuah proses pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah (Soeryani, 1989). Pengertian lain menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses untuk melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain (Maisyarah, 2003). Proses kegiatan manajemen keuangan yang ada di lembaga pendidikan dapat dimulai dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban terhadap keuangan di lembaga pendidikan.

Manajemen keuangan sekolah merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan atau diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinyu terhadap biaya operasional sekolah, sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara garis besar kegiatannya meliputi pengumpulan atau penerimaan dana yang sah, penggunaan dana, dan pertanggung jawaban dana kepada pihak yang berwenang. Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan

desentralisasi pendidikan, manajemen keuangan sekolah perlu dikelola sebaik mungkin untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan belajar mengajar, dan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, manajemen keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan (Mulyasa, 2006:194).

Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki unsur atau komponen yang berfungsi dan saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Komponen-komponen tersebut terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dewan guru, karyawan, supervisor (pengawas) dan siswa. Ada pula unsur sarana dan prasarana, termasuk fasilitas dan finansial sekolah, di samping komponen kurikulum pendidikan sebagai pedoman bagi proses pengajaran dan pembelajaran (Anzizhan, 2004:36-37).

Pemahaman yang lebih detail tentang anatomi pembiayaan pendidikan pada tingkat mikro (satuan pendidikan) telah dirasakan kepentingannya sejak lama. Para pengambil kebijakan di tingkat pusat dan daerah, bahkan juga di tingkat sekolah, seringkali mengalami kesulitan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkannya tentang masalah ini. Kebutuhan tersebut dirasakan semakin mendesak sejak dimulainya pelaksanaan otonomi daerah pada tahun 2001 yang juga meliputi bidang pendidikan. Isu ini menjadi sangat kritis dan tanpa jawaban yang pasti ketika sudah menyampaikan pertanyaan: mengapa pemerintah menaikkan



anggaran pendidikan, berapa besar kenaikan itu, berapa besar tanggung jawab pemerintah dibandingkan dengan masyarakat dan keluarga, dan mereka yang layak mendapatkan subsidi dari pemerintah (Supriyadi, 2004:4).

Penjelasan tersebut diatas menunjukkan bahwa keuangan yang ada di lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik dan bertanggung jawab. Pengelolaan yang baik senantiasa didasarkan pada proses pelaksanaan manajemen, mulai dari bagaimana merencanakan keuangan dan pembiayaan sekolah/madrasah, menggunakan keuangan, membukukan keuangan, melaksanakan pengawasan keuangan, membuat laporan dan pertanggung jawaban keuangan sekolah atau madrasah. Kegiatan-kegiatan ini harus dilaksanakan dengan baik, transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan agar dapat membantu sekolah atau madrasah dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan dengan baik, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

### **C. Prinsip Pengelolaan Keuangan di Sekolah**

Hasil penelitian Dension sebagaimana yang dikutip oleh Danuminhardja (2004:28) menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan memberikan sumbangan yang positif terhadap perekonomian, seperti meningkatkan tenaga kerja, meningkatkan pendidikan, meningkatkan ilmu pengetahuan dan sebagainya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa semua pengeluaran pendidikan menunjukkan suatu investasi. Input finansial dalam pendidikan dipertimbangkan sebagai suatu investasi, dimana keuntungannya akan diperoleh oleh

individu yang mendapatkan pendidikan dan juga keuntungan yang diperoleh masyarakat. Keuntungan hasil pendidikan yang diperoleh individu ada yang bersifat ekonomi dan ada juga yang bersifat sosial. Keuntungan yang diperoleh oleh individu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang juga akan berdampak pada semakin besar juga pendapatan yang diterimanya.

Ketersediaan dana merupakan salah satu syarat untuk dapat dilaksanakan berbagai kegiatan pendidikan. Apabila dana yang diperlukan telah cukup dan tersedia, maka dituntut adanya pengelolaan yang cermat terhadap sumber-sumber dana. Artinya: selain memikirkan berapa jumlah dana yang mencukupi kebutuhan pendidikan, maka perlu pula dipikirkan berapa dana dan dari mana dana itu diperoleh. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus memikirkan dengan cermat tentang sumber-sumber dana yang bisa didapatkan agar mampu mengoperasionalkan lembaga pendidikan dengan kualitas yang baik.

Agar penggunaan dana pendidikan bisa dipertanggung jawabkan dengan baik dan benar baik kepada masyarakat maupun pemerintah, maka dalam penggunaan dana pendidikan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/kegiatan, dan
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Pengelolaan keuangan dalam sistem persekolahan, kepala sekolah berfungsi sebagai "otorisator" dan "ordonator". Kepala sekolah sebagai otorisator diberikan wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Adapun fungsi kepala sekolah sebagai ordonator adalah sebagai pejabat yang mempunyai kewenangan untuk melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan (Direktur Diknas, 1995/1996).

Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48 menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan dalam dunia pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Transparansi, akuntabilitas dan kredibilitas adalah isu kunci keberhasilan manajemen sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Transparansi sulit dilaksanakan tanpa akuntabilitas, sedangkan penerapan transparansi dan akuntabilitas akan menimbulkan kredibilitas sekolah di mata masyarakat.

Keberhasilan dalam pengelolaan dana pendidikan dapat menimbulkan manfaat yang cukup besar dalam meningkatkan keberhasilan dalam mengelola lembaga pendidikan. Manfaat yang dimaksudkan antara lain adalah: (1) memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan secara efisien dan efektif, (2) memungkinkan tercapainya kelangsungan hidup lembaga pendidikan sebagai salah satu tujuan didirikannya lembaga tersebut (terutama bagi lembaga pendidikan swasta), (3) dapat mencegah adanya kekeliruan,

kebocoran ataupun penyimpangan-penyimpangan dana dari rencana semula, (4) penyimpangan akan dapat dikendalikan apabila pengelolaan berjalan baik sesuai yang diharapkan. Apabila terjadi kebocoran dalam pengelolaan keuangan, maka akan berakibat buruk, baik pada pengelola keuangan atasan langsung dan bendaharawan maupun kepada lembaga pendidikan itu sendiri (Danumihardja, 2004:34). Oleh karena itu, dalam melaksanakan pengelolaan keuangan harus memegang teguh prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

#### D. Jenis-Jenis Keuangan (Biaya) Pendidikan

Biaya (*cost*) dalam pengertian ini memiliki cakupan yang cukup luas, yakni semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargakan dengan uang) (Supriyadi, 2004). Pembiayaan pendidikan secara umum dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu biaya rutin (*recurrent cost*) dan biaya modal (*capital cost*). *Recurrent cost* atau biaya rutin yang ada dalam organisasi pendidikan pada intinya berkaitan erat dengan biaya operasional yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti biaya administrasi, pemeliharaan fasilitas, pengawasan, gaji untuk tenaga administratif, biaya untuk kesejahteraan, biaya listrik dan sebagainya yang sifatnya adalah rutin yang dikeluarkan dalam operasional proses pendidikan di sekolah atau madrasah. *Capital cost* atau sering juga disebut dengan biaya pembangunan mencakup biaya untuk pembangunan fisik, pembelian tanah, dan pengadaan barang-barang lain yang

dibutuhkan oleh sekolah atau madrasah dan didanai melalui anggaran pendidikan (Danim, 2007:144-145).

Pembiayaan penyelenggaraan pendidikan baik di sekolah maupun di madrasah, baik pada tingkat makro maupun mikro, dikenal terdapat beberapa kategori untuk biaya pendidikan, yaitu: biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Kedua kategori pembiayaan ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

#### 1. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

*Direct cost* atau dikenal dengan biaya langsung adalah biaya yang secara langsung dapat digunakan untuk kepentingan operasional sekolah atau madrasah dan langsung dikeluarkan untuk kepentingan operasional pelaksanaan proses belajar mengajar, terdiri atas dana rutin dan dana pembangunan (Danim, 2007). Analisis kebutuhan terhadap biaya langsung dapat dilasanakan dengan cara mengidentifikasi perbelanjaan dalam penyelenggaraan pendidikan dasar, menengah dan tinggi, rata-rata anggaran pendidikan untuk tiap peserta didik, serta biaya untuk sarana prasarana pendukung, seperti: transportasi, buku-buku, uang saku, dan sebagainya (Tim Administrasi IKIP Semarang, 1991:193).

#### 2) Biaya tidak langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan berkaitan erat dengan biaya yang digunakan berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh peserta didik selama mengikuti kegiatan proses

pembelajaran di sekolah atau madrasah. Biaya tidak langsung ini juga berkaitan erat dengan biaya yang menunjang peserta didik untuk dapat hadir di sekolah atau madrasah, seperti halnya biaya hidup, transportasi, dan biaya lainnya yang dibutuhkan oleh peserta didik. Biaya tidak langsung ini sulit dihitung karena tidak ada catatan resmi. Berdasarkan alasan secara praktis dan sifatnya sebagai punjung dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, biaya seperti ini tidak dihitung dalam membuat perencanaan anggaran belanja sekolah atau madrasah karena setiap peserta didik membutuhkan biaya yang berbeda sesuai dengan jarak tempuh ke sekolah, transportasi yang digunakan, kondisi sosial ekonomi, dan lain sebagai, sehingga para perencana atau administrator pembuat keputusan tidak menghitungnya dan dijadikan sebagai sebuah keputusan sekolah atau madrasah. Biaya tak langsung sering juga dipandang sebagai biaya pendidikan yang tidak dapat dilihat secara nyata (*hidden cost*), yang dapat dibedakan menjadi: (a) biaya yang seolah-olah hilang karena siswa bersekolah, dibandingkan seandainya mereka bekerja untuk mendapatkan pemasukan (uang/profit), (b) nilai pengecualian pajak seperti pada umumnya dikenakan pada lembaga-lembaga *non-profit* (tidak terkecuali lembaga-lembaga pendidikan), dan (c) *imputed costs* depresi dan bunga dalam hubungannya dengan biaya-biaya gedung dan biaya perlengkapan sekolah (Mulyasa, 2004:169).

### 3) Biaya Pribadi dan Biaya Masyarakat (*Private and Social Costs*)

Pelaksanaan pendidikan di sekolah atau madrasah sering dikenal dengan adanya biaya pribadi dan biaya masyarakat. *Private costs* atau biaya pribadi pada hakekatnya adalah pengeluaran keluarga untuk pendidikan atau dikenal juga dengan pengeluaran rumah tangga (*household expenditure*). Thomas H. Yanes sebagaimana dikutip oleh Anwar (2004:160) menjelaskan bahwa: "*sometimes called public costs, these include cost of education financed through taxation, and most public school expenses are examples of social costs*". Adapun yang dimaksud biaya sosial adalah biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk pendidikan, baik melalui sekolah maupun melalui pajak yang dihimpun oleh pemerintah kemudian digunakan untuk membiayai pendidikan. Biaya (*costs*) yang dikeluarkan oleh pemerintah pada dasarnya termasuk juga biaya sosial, biaya tersebut bisa dalam bentuk uang (*monetary cost*) dan bukan uang (*non-monetary cost*). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dalam Bab IX tentang standar pembiayaan pasal 62 dijelaskan bahwa:

Ayat (1) Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal.

Ayat (2) Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap.

Ayat(3) Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Ayat (4) Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

1. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji
2. Bahan dan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
3. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.
4. Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BNSP. (PP Republik Indonesia No 15 tahun 2005:34-35)

Biaya ataupun anggaran yang dimiliki oleh sekolah ataupun madrasah mempunyai peran penting dalam pengalokasian sumber daya sekolah atau untuk mengembangkan potensi sekolah. Dalam pembuatan anggaran dan penentuan biaya di lembaga pendidikan, manajemen lembaga perlu melihat kedepan dalam menilai situasi yang akan datang dipandang dari segi tujuan strategik lembaga.



## E. Bentuk-Bentuk Anggaran

Anggaran disamping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian manajemen, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah (Fattah, 2000:49). Keberadaan anggaran dalam sistem organisasi lembaga pendidikan mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting untuk keberlangsungan organisasi. Untuk itu, pada bagian ini akan dibahas tentang bentuk-bentuk anggaran yang dapat digunakan dalam proses pendidikan di sekolah atau madrasah. Bentuk-bentuk anggaran yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Anggaran Butir per Butir (*Line Item Budget*)

Anggaran butir perbutir merupakan bentuk anggaran yang konvensional, akan tetapi merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan. Bentuk anggaran ini merupakan bentuk anggaran yang setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori atau jenis butir. Mislanya adalah: gaji, upah, honor menjadi satu kategori atau satu nomor/butir, sedangkan perlengkapan, sarana, material berada dalam butir tersendiri. Bentuk anggaran butir per butir mempunyai kelebihan sebagai berikut: (1) lebih simpel, dan (2) mudah dalam pengawasan pengeluaran biaya. Adapun kelemahannya adalah: (1) tidak membantu dalam pengambilan keputusan, seperti mengevaluasi harga (*unit costs*) dalam kaitannya dalam pencapaian suatu program, (2) tidak akan dapat menunjukkan hubungan

antara masukan program dengan keluaran, (3) tidak bisa menganalisis untung-rugi (*cost benefit analysis*), (4) lebih mengarahkan pada pembukuan dan tidak terhadap tujuan suatu program.

## 2. Anggaran Program (*Program Budget System*)

*Program Budget System* dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program kegiatan. Anggaran program dihitung berdasarkan jenis program. Untuk memudahkan mengkajinya, sebagai bahan perbandingan kalau dalam bentuk butir per butir disebutkan gaji guru (item 01), sedangkan dalam *Program Budget System* disebut gaji untuk perencanaan pengajaran IPA sebagai salah satu komponen, dan komponen lain yang termasuk program percobaan mencakup alat-alat IPA, bahan-bahan kimia, IPA dan sebagainya menjadi satu paket namanya Gaji guru Program IPA. Adapun keuntungan bentuk anggaran program (*Program Budget System*) adalah: (1) mengorganisasikan sejumlah besar pengeluaran menjadi rencana yang logis dan konkrit, (2) merangsang perencanaan tahunan dan evaluasi periodik dari pelaksanaan rencana, (3) menghindari sentralisasi berlebihan, dimana keputusan menumpuk di tingkat atas.

## 3. Anggaran Berdasarkan Kinerja (*Performan Based Budget*)

Bentuk Anggaran Berdasarkan Kinerja (*Performan Based Budget*) menekankan pada kinerja (*performance*) dan bukan pada keterperincian pada suatu alokasi anggaran. Pekerjaan dalam suatu program dipecah

kedalam bentuk beban kerja dan unit hasil yang dapat diukur. Hasil pengukurannya dipergunakan untuk menghitung masukan dana dan tenaga yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan suatu program. *Performan Based Budget* ini merupakan alat manajemen yang dapat mengidentifikasi secara jelas satuan dari hasil suatu program dan sekaligus memerinci butir per butir dari kegiatan yang harus dibiayai. *Performan Based Budget* menuntut akuntansi yang teliti dan pemroses data yang akurat. Hal ini mengakibatkan sistem ini menjadi mahal terutama bagi lembaga kecil atau yang belum berkembang.

4. PPBS/SP4 (*Planning Programming Budgeting System/* Sistem Perencanaan Penyusunan Program dan Penganggaran)

PPBS/SP4 merupakan kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis. Bentuk ini dipopulerkan oleh Robert McNamara pada tahun 1960 di Amerika Serikat. Dalam PPBS tiap-tiap tujuan suatu program dinyatakan dengan jelas, baik program jangka pendek maupun jangka panjang. Proses PPBS/SP4 data tentang biaya,keuntungan kelayakan suatu program disajikan secara lengkap sehingga pengambilkeputusan dapat menentukan keuntungan, kelayakan suatu program yang disajikan secara lengkap sehinggapengambilkeputusan dapat menentukan pilihan program yang dianggap paling menguntungkan. Adapun ciri-ciri dari bentuk PPBS/SP4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Perencanaan menggunakan pendekatan sistem

- a. Orientasi perencanaan pada pengeluaran
- b. Penganggaran didasarkan pada program yang telah ditetapkan
- c. Keseimbangan antara otonomi dan pengarahan harus diperhatikan berdasarkan pada prinsip perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*) dan dari atas kebawah (*top-down*)
- d. Perencanaan merupakan kegiatan yang berkesinambungan dan bergulir (*rolling plan*).

Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran yang sering disebut dengan istilah SP4 memiliki tiga unsur yang saling menunjang. Unsur-unsur yang dimaksudkan adalah:

- a. Siklus operasi yang mengatur satuan urutan jadwal kegiatan yang disesuaikan dengan siklus DUP (Daftar Usulan Proyek) dan DIP (Daftar Isian Proyek).
- b. Struktur program, yaitu gambaran hirarki program yang disusun dengan bertitik tolak dari permasalahan pokok yang dihadapi pada tahun mendatang
- c. Sistem informasi yang meliputi dokumen pengarahan, perencanaan, memo program koordinatif, konsep program operasional, usulan program, memo keuangan, Daftar Usulan Proyek (DUP), dan Daftar Isian Proyek (DIP), serta petunjuk operasional.

Bentuk Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (SP4) ini mempunyai kelebihan sebagai berikut: (1) taksonomik, yaitu penggolongan

tujuan berdasarkan tujuan, (2) analitik, ada perbandingan keuntungan dan kerugian alternatif, (3) proyektif, yaitu memberi arah perencanaan jangka panjang, (4) konsentrik, yaitu memberi perhatian pada pencapaian tujuan akhir, dan (5) evaluatif, yaitu memberi kemudahan menilai keberhasilan program dan efektifitas penggunaan sumber-sumber. Adapun kelemahan dari SP4 adalah sebagai berikut: (1) kekeliruan mengakibatkan terjadinya pemborosan sumber-sumber, (2) seringkali mengabaikan tujuan kualitatif yang sukar diukur, (3) kekurangan data/informasi dapat mengakibatkan kesalahan penentuan prioritas, alokasi biaya dan waktu penyelesaian suatu program.

#### Anggaran Berbasis Nol (Zero Based Budget/ZBB)

Anggaran berbasis nol merupakan bentuk pembuatan anggaran pada setiap aktivitas atau program yang telah diadakan di tahun-tahun sebelumnya tidak secara otomatis dapat dilanjutkan. Setiap aktivitas harus dievaluasi setiap tahun untuk menentukan apakah aktivitas itu akan diadakan tahun ini dengan melihat kontribusi yang diberikannya kepada tujuan organisasi. Proses pembuatan dan pelaksanaan anggaran berbasis nol dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). Membagi semua operasi dari organisasi kedalam unit-unit keputusan. Unit-unit keputusan ini adalah program, aktivitas, atau unit organisasi titingkat yang rendah
- 2). Dasar untuk pembagian adalah aktivitas secara spesifik, jasa spesifik yang diberikan, sub unit

organisasi atau aktivitas alternatif yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari program

- 3). Memilih cara yang terbaik untuk menyediakan jasa berdasarkan analisis biaya-manfaat atau analisis lain (pertimbangan politis)
- 4). Mmenentukan pilihan atas beberapa unit organisasi sehingga didapat keputusan keputusan tentang berapa banyak jasa akan disediakan (sama dengan tahun yang lalu, ditambah atau dikurangi).

#### F. Perencanaan Anggaran Sekolah/Madrasah

Perencanaan anggaran sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan oleh sekolah dengan sebaik mungkin. Hal ini disebabkan, karena perencanaan anggaran akan berkaitan erat dengan program-program kegiatan yang akan dijalankan oleh sekolah atau madrasah pada suatu periode yang sebagai suatu rencana operasi, anggaran mempunyai peran penting dalam pengalokasian sumber daya atau potensi sekolah, pengkoordinasian operasi, termasuk dalam pengidentifikasian pemborosan, mengkomunikasikan dan mengesahkan tindakan, memotivasi dan mengarahkan pengimplementasian, menjadi pedoman untuk pengendalian operasi dana, pengelolaan aliran kas, serta sebagai kriteria dalam evaluasi kinerja (Danumihardja, 2004:37). Dalam sistem persekolahan menurut Carl Cs (1985) menjelaskan bahwa anggaran yang ada di lembaga pendidikan atau sekolah merupakan instrumen perencanaan dan instrumen pengendalian. Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam membuat anggaran adalah: (1) permintaan terhadap hasil produksi dan stabilitas permintaan potensi dasar, (2)

jenis-jenis hasil produksi yang dibuat, (3) jenis-jenis dan sifat hasil produksi yang dibuat, (4) kemampuan menyusun jadwal dan mengatur pelaksanaan, (5) jumlah dana yang dipergunakan dibandingkan dengan hasil yang mungkin dicapai, dan (6) perencanaan dan pengawasan (Yahya, 2003:46).

Perencanaan anggaran sangat penting untuk dibuat oleh lembaga pendidikan dalam rangka untuk memastikan bahwa semua program yang dibuat dapat dijalankan dengan baik. Anggaran secara umum sangat penting untuk dibuat dengan alasan sebagai berikut: (a) untuk menentukan akan mendapat laba atau tidak, (b) untuk menghitung dampak keputusan tertentu yang direncanakan atau perubahan pasar pada anggaran yang sudah ada, (c) untuk mensyahkan keputusan bisnis yang telah diambil, dan (d) untuk menentukan target manajemen, (e) untuk menentukan tingkat kebutuhan (Taylo, 2001:351). Anggaran dalam konteks pendidikan dapat direncanakan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan rutin dan program-program kegiatan yang telah direncanakan oleh sekolah atau madrasah selama satu tahun kedepan.

Perencanaan anggaran merupakan tanggung jawab pengelola sekolah untuk memastikan bahwa semua program kegiatan di sekolah dapat dilaksanakan dengan baik. Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran, Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Agar dapat menyusun perencanaan anggaran sekolah atau madrasah dengan baik, maka kepala sekolah harus mengetahui mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber

daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Biaya Operasional Sekolah (BOS), donatur, badan usaha serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Untuk mendapatkan sumber-sumber dana yang dapat membantu operasional penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah, sekolah atau madrasah juga dapat mengembangkan penggalan dana dalam bentuk:

1. Amal jariah. Amal jariah dapat diwujudkan berupa sumbangan orang tua terhadap sekolah bagi peserta didik baru. Formulir sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadi siswa pada suatu sekolah. Sifat amal jariah ini tidak mengikat, sukarela, dan pembayarannya bisa diangsur sesuai dengan kesanggupan orang tua.
2. Zakat Mal. Dalam hal ini, yang bertanggung jawab untuk penggalan sumber pendanaan yang ada di sekolah dapat mengedarkan formulir zakat mal kepada orang tua siswa pada setiap bulan ramadhan.
3. Uang tasyakuran. Orang tua diharapkan bisa mengisi khas sekolah secara sukarela sebagai rasa syukur tatkala anaknya naik kelas dan lain sebagainya.
4. Aamal jum'at. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap peserta didik, maka sekolah dapat



mengedarkan kotak amal kepada peserta didik secara sukarela.

Berdasarkan sumberdana yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah, maka sekolah atau madrasah dapat membuat RAPBS dengan baik dan detail. Dalam menyusun RAPBS kepala sekolah sebaiknya membentuk tim yang beranggotakan staf dan dewan guru. Setelah itu tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru ini dapat diperoleh perencanaan yang menyeluruh, detail, sesuai dengan program-program kegiatan yang ada di sekolah atau madrasah. Pelibatan guru dan staf merupakan wujud tanggung jawab bersama dalam memajukan sekolah dan membentuk keputusan yang bersifat partisipatif. Dalam konteks ini, secara moral juga akan menuntut semua guru dan kepala sekolah merasa mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan rencana sekolah atau madrasah. Dalam menetapkan jumlah anggaran, dua hal yang perlu diperhatikan yaitu: *unit cost* (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin, Satuan Biaya Penyelenggaraan Pendidikan, Biaya Operasional Pendidikan, jenis kegiatan dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala sekolah bersama dengan guru, dan staf sekolah diharapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat agar bisa berhasil dengan baik.

Berkaitan dengan proses penyusunan anggaran, Lipham sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2004:199), menjelaskan bahwa terdapat empat fase kegiatan pokok penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan analisis *cost-effectiveness*, dan membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk pencapaian sasaran.
2. Mempersiapkan Anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas. Melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia.
3. Mengelola Pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku, serta membuat laporan dan pertanggungjawaban keuangan.
4. Menilai pelaksanaan anggaran, yaitu menilai pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai bagaimana pencapaian sasaran program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan sekolah atau madrasah dalam menyusun anggaran belanja sekolah adalah: (1) anggaran belanja sekolah harus dapat mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan pendidikan, (b) merevisi peraturan dan input lain yang relevan dengan merancang pengembangan sistem secara efektif, (c)

memonitor dan menilai output pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya (Morphet, 1975:200).

#### G. Pelaksanakan Anggaran Belanja Sekolah/Madrasah

Pelaksanaan anggaran belanja sekolah atau madrasah dalam upaya untuk mempergunakan anggarannya, terdapat azas yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam melaksanakan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya. Berdasarkan Undang-Undang yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara antara lain: Undang-Undang Perbendaharaan Negara pasal 24, 28, 30, yaitu pengeluaran yang melampaui kredit anggaran atau tidak tersedia anggarannya, tidak boleh terjadi. Kredit-kredit uang disediakan dalam anggaran tidak boleh ditambah baik langsung maupun tidak langsung karena terdapatnya keuntungan bagi negara. Barang-barang milik negara berupa apapun tidak boleh diserahkan kepada mereka yang mempunyai tagihan terhadap negara. Ketentuan-ketentuan tersebut pada hakekatnya mengacu pada hal yang sama, yaitu membatasi penggunaan anggaran oleh pemerintah dalam jumlah seperti yang diterapkan tercantum dalam anggaran dan hanya untuk kegiatan seperti yang dimaksud dalam kredit anggaran masing-masing (Widjanarko dan Sahertian, 1997).

Adapun penggunaan dana di sekolah yang berkaitan dengan dana rutin, Dana Penyelenggaraan Pendidikan, Biaya Operasional Sekolah, dipergunakan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditentukan. Sedangkan untuk dana BP3 dan dana lainnya dipergunakan untuk: (1) kegiatan peningkatan mutu pendidikan, (2) kegiatan ekstrakurikuler, (3) bahan pengajaran praktek keterampilan: penambahan sarana pengajaran, bahan praktek, (4) gaji dan kesejahteraan kepala sekolah, guru, dan pegawai, (5) pembelian alat-alat kantor dan pembelian alat tulis kantor, (6) pengembangan perpustakaan, (7) pembangunan sarana fisik sekolah, (8) biaya listrik, telepon, air, dan surat menyurat, (9) dana sosial, seperti bantuan kesehatan, pakaian seragam, (10) biaya pemeliharaan gedung, pagar dan pekarangan sekolah. Bendaharawan sekolah, dalam mengelola keuangan sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) hemat dan sesuai dengan kebutuhan, (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, (3) tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta. Dalam konteks ini juga dapat diterapkan panca tertib, yaitu: (1) tertib program, (2) tertib anggaran, (3) tertib administrasi, (4) tertib pelaksanaan, dan (5) tertib pengendalian atau pengawasan.

#### **H. Penyelenggaraan Pembukuan dan Penyampaian Laporan**

Badan yang menerima, menyimpan, dan membahas uang atau surat-surat berharga milik negara diwajibkan membuat catatan secara tertib dan teratur. Pedoman yang dapat

dipergunakan adalah petunjuk yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Dalam pasal 34 keputusan Presiden No. 24 tahun 1984 disebutkan: kepala kantor, satuan kerja, pimpinan proyek, bendaharawan, dan orang atau badan yang menerima atau menguasai uang negara wajib menyelenggarakan pembukuan. Sekolah sebagai penerima uang dari berbagai sumber juga harus mengadakan pembukuan yang berkaitan dengan sumber dana dan besarnya, serta distribusi penggunaannya.

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan:

1. Perlengkapaaan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.
2. Sekolah memiliki RAPBS yang telah disahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.
3. Pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing, sekolah memiliki buku setoran ke Bank/KPKN/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/honor guru dan tenaga lainnya, dan yang terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan (Ditdikdas, 1996).

## I. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Sekolah/ Madrasah

Pengawasan juga bisa disebut dengan kontrol manajerial (*controlling*) adalah merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ketidak mampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilaksanakan agar supaya tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggung jawabkan. Dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan dengan pemeriksaan, ada beberapa butir pertanyaan yang dapat diajukan, yaitu:

1. Apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku?
2. Apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu ke waktu?
3. Apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai?

Ketiga pertanyaan tersebut hendaknya dijawab ya agar memudahkan penerimaan keberhasilan kegiatan. Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, (2) obyektif, (3) lengkap, (4) tepat pada waktunya, dan (5) dapat diterima (Sujak, 1990). Adapun menurut *Likert* suatu pengawasan akan berfungsi

secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.
2. Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.
3. Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.
4. Pengawasan harus dapat menjadi motivasi yang merangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektivitas yang mereka miliki.
5. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.

#### **J. Evaluasi dan Pertanggung Jawaban Keuangan Sekolah/ Madrasah**

Evaluasi dan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini juga disebut sebagai evaluasi ataupun

*evaluation involves auditing.* Pertanggungjawaban (*auditing*) menurut Cormark "*auditing is verifiocation. Auditing is determining that what is intended is what is being performed and, further that what is being performed is appropriate for the task.*" (Mulyasa, 2004:2006) Artinya auditing merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan, sedang apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran dan penyerahan dana kepada pihak-pihak yang berhak.

Evaluasi dan pertanggung jawaban keuangan sekolah dapat diidentifikasi ke dalam tiga hal, yaitu pendekatan pengendalian, penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggung jawaban keuangan sekolah, dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal sekolah (Mulyasa, 2004:207).

#### 1. Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi keuangan sekolah, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen pembiayaan pendidikan berbasis sekolah. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kewenangan, karena kebutuhan merupakan bagian dari pengawasan melekat. Dalam manajemen keuangan sekolah, kepala sekolah perlu melakukan pengendalian keuangan selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. Pengawasan keuangan sekolah harus dilakukan melalui aliran dana yang masuk dan keluar. Hal itu dilakukan mulai



dari proses pengambilan keputusan pengeluaran pos anggaran, pembelanjaan, perhitungan dan penyimpanan barang oleh petugas yang ditunjuk. Secara administrasi pembukuan, setiap pengeluaran dan pemasukan setiap bulan ditanda tangani sebagai berita acara. Kepala sekolah sebagai atasan langsung bertanggung jawab penuh atas pengendalian, sedangkan pengawasan dari pihak yang berwenang, melalui pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi vertikal, seperti petugas dari Dinas Pendidikan, dan Bawasda (Badan Pengawas Daerah).

Prosedur pengendalian penggunaan alokasi anggaran sifatnya sangat normatif administratif, artinya pemenuhan pengendalian masih terbatas pada angka kuantitatif yang terdokumentasi. Dengan demikian aspek-aspek realistis penggunaan sulit diukur secara objektif. Persoalan tersebut sering terjadi di setiap sekolah ataupun madrasah. Hal tersebut disebabkan belum berjalannya fungsi administrasi keuangan di mana aliran uang dan barang teridentifikasi sesuai dengan peran dan fungsi.

## 2. Pertanggung Jawaban Keuangan

Pertanggung jawaban penerimaan dan penggunaan keuangan sekolah yang berada di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan kepada: (a) Kepala Dinas Pendidikan, (b) Kepala Badan Administrasi Keuangan Daerah, (c) Kantor Dinas Pendidikan

Pertanggung jawaban yang dikenal dengan Uang Yang Harus Dipertanggung jawabkan, dilaporkan setiap

bulan kepada pihak yang ditetapkan sesuai dengan format dan ketepatan waktu. Khusus untuk keuangan komite sekolah, bentuk pertanggung jawaban sangat terbatas pada tingkat pengurus dan secara tidak langsung kepada orang tua peserta didik

### 3. Keterlibatan Pengawasan Pihak Eksternal Sekolah

Berdasarkan tugas, fungsi dan kewenangannya, pengawasan keuangan pihak eksternal sekolah dilaksanakan oleh petugas dari Badan Pengawas Daerah (Bawasda) dan Dinas Pendidikan, baik dana yang bersumber dari pemerintah maupun dana dari masyarakat (orang tua peserta didik). Pengawasan manajemen keuangan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Bawasda tersebut dilakukan secara rutin satu tahun sekali melalui pemeriksaan pembukuan keuangan sekolah.

## BAB VIII

### MANAJEMEN PUBLIC RELATIONS DI SEKOLAH/ MADRASAH

#### A. Pendahuluan

**P**ublic Relations menjadi bagian dari administrasi sekolah ataupun di perguruan tinggi pada awal abad ke-20 (Kowalski, 2004:4). Berkaitan dengan *Public Relations* ini, seorang manajer harus mengkomunikasikan program-program sekolah, tujuan, dan berbagai hal yang harus diketahui oleh publik. Pada saat ini, banyak pembuat kebijakan dan pakar pendidikan yang tidak setuju dengan adanya *Public Relations* di sekolah. Banyak juga yang mengatakan bahwa *Public Relations* hanya propaganda, *Public Relations* sama dengan periklanan atau pemasaran. Akan tetapi di era sekarang ini yang merupakan era globalisasi, *Public Relations* merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat untuk mewujudkan kerjasama dalam membangun sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan.

Hubungan antara sekolah dan masyarakat pada hakekatnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai

peranan yang menentukan dalam rangka usaha mengadakan pembinaan pertumbuhan dan perkembangan peserta didik di sekolah (Indrafachrudi, 1989). Ada suatu kebutuhan yang sama antara keduanya, baik dilihat dari segi edukatif maupun dilihat dari segi psikologis. Hubungan antara sekolah dengan masyarakat lebih dibutuhkan dan lebih terasa fungsinya, karena adanya kecenderungan perubahan dalam pendidikan yang menekankan perkembangan pribadi dan sosial anak melalui pengalaman-pengalaman anak di bawah bimbingan guru, baik di luar maupun di dalam sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan masyarakat ataupun *stakeholders* dalam bidang pendidikan mengharuskan sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi untuk mengintegrasikan diri dengan masyarakat. Elsbree (1959) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan sekolah harus berhubungan dengan masyarakat, yaitu: (1) faktor perubahane sifat, tujuan, dan metode mengajar di sekolah, (2) faktor masyarakat, yang menuntut adanya perubahan-perubahan dalam pendidikan di sekolah dan perlunya bantuan masyarakat terhadap sekolah, (3) faktor perkembangan ide demokrasi bagi masyarakat terhadap pendidikan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa organisasi pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu bentuk sistem organisasi yang terbuka. Sebagai system organisasi terbuka, berarti lembaga pendidikan selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut sebagai supra sistem. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar system organisasi atau lembaga itu tidak mudah punah atau mati (ditinggalkan

masyarakat/peminat lembaga pendidikan). Hal ini berarti bahwa hidup atau matinya sistem lembaga pendidikan itu sebagian besar ditentukan oleh usaha lembaga itu sendiri. Sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan harus selalu berusaha untuk mengelola lembaganya dengan baik agar tetap menjadi lembaga yang bermutu dan dibutuhkan oleh masyarakat. Mengelola sekolah dengan baik, sehingga sekolah atau madrasah menjadi bermutu dan mempunyai daya saing. Sekolah atau madrasah yang bermutu berarti mampu membangun citra baik sekolah atau madrasah yang berimplikasi pada meningkatnya dukungan dan minat masyarakat terhadap sekolah atau madrasah tersebut.

Sekolah/madrasah yang tidak mempunyai nama baik dimata masyarakat dan akhirnya mati, adalah sekolah/madrasah yang tidak mampu membuat hubungan baik dengan masyarakat pendukungnya atau yang menjadi *stake holders* sekolah/madrasah. Sebaliknya sekolah/madrasah yang mampu mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat akan bisa bertahan lama, bahkan akan menjadi sekolah/madrasah yang maju secara terus-menerus. Kendatipun pada mulanya sekolah/madrasah tersebut belum banyak mempunyai fasilitas, dana masih kecil, dan sebagainya, namun karena kemampuan manajernya mendekati para dermawan, orang-orang yang berpengaruh, orang-orang yang cinta akan pendidikan, dan disertai dengan himbauan-himbauannya yang memikat dan rasional, maka sekolah itu bisa bertahan lama. Daya tahan ini akan semakin kuat jika sekolah/madrasah dapat menunjukkan mutunya kepada masyarakat.

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Untuk mewujudkan dan menjalankan peran sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam bidang pendidikan, maka lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan selalu mengadakan kontak hubungan dengan orang tua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan. Dengan kedua kelompok inilah sekolah bekerja sama mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diberikan kesimpulan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan pendidikan, hal ini dilaksanakan dalam rangka usaha perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Begitu juga dengan sekolah atau madrasah, baik yang berstatus negeri maupun swasta mempunyai tanggung jawab yang sama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menjalin kerjasama dengan masyarakat. Keberhasilan sekolah atau masyarakat ini tidak lain karena adanya manajemen *Public Relations* yang sangat membantu membina hubungan yang harmonis antara sekolah/madrasah dan masyarakat, sehingga masyarakat menyadari dan memahami pentingnya pendidikan.

Pada hakekatnya yang menjadi partner dalam pendidikan adalah para guru, para siswa, dan paraa orang tua, dan

masyaaarakat (Kaufman, 1972). Pendapat ini mengisyaratkan bahwa terdapat sistem desentralisasi dalam sebuah lembaga pendidikan agar dapat menjalankan peran dan fungsinya, tanpa terlalu banyak diinatruksi oleh pemerintah. Lembaga pendidikan bukanlah badan organisasi yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, melainkan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang luas. Lembaga pendidikan sebagai sistem terbuka yang selalu mengadakan kerja sama dengan warga masyarakat lainnya, secara bersama-sama membangun dibidang pendidikan. Hal ini sangat mungkin dilakukan sebab masyarakat sangat sadar akan manfaat pendidikan sebagai modal utama dalam membangun dan memajukan bagsa termasuk masyarakat itu sendiri. Apabila lembaga pendidikan terbuka bagi para siswa, maka begitu pula hendaknya bagi warga masyarakat (Whitt, 1971). Dalam konteks ini, tidak hanya bagi warga masyarakat yang ingin belajar, tetapi juga bagi mereka yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Citra pendidikan bagi masyarakat perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan dengan cara mengelola lembaga pendidikan secara baik, agar bermutu dan diminati oleh masyarakat. Faktor pendukung dari luar lembaga ini disadari oleh para manajer pendidikan sebagai hal yang patut dipertimbangkan. Faktor yang cukup berarti ini perlu ditangani dengan baik, tidak boleh disia-siakan. Manajer pendidikan perlu bekerja sama dengan masyarakat lingkungannya dalam rangka memajukan pendidikan. Tanpa adanya dukungan dari masyarakat, keberadaan pendidikan tidak akan bisa berkembang, maju, dan berkualitas, bahkan

untuk mendapatkan peserta didik juga akan mengalami kesulitan. Oleh karena itu, dukungan dan kerja sama dengan masyarakat merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam mengelola lembaga pendidikan yang harus diperhatikan oleh sekolah atau madrasah.

## B. Konsep *Public Relations* di Sekolah/Madrasah

Konsep hubungan sekolah dengan masyarakat secara umum disebut dengan istilah *Public Relations*. Hubungan masyarakat pada organisasi pendidikan atau *Public Relations* berarti suatu bentuk komunikasi yang berlaku terhadap semua jenis organisasi, baik yang bersifat komersial maupun yang bersifat non komersial, di sektor publik (pemerintah) maupun pada sektor *privat* atau swasta (Jefkins, 1992:2). Adapun Menurut Greener (1990:3) menjelaskan bahwa *Public Relations* adalah presentasi positif suatu organisasi kepada keseluruhan publiknya yang bertujuan untuk membuat masyarakat berpikir lebih tinggi tentang suatu organisasi. Sedangkan IPRA (*The International Public Relations Association*) sebagaimana dikutip oleh Effendy (1993:118) menjelaskan bahwa *Public Relations* sebagai fungsi manajemen yang direncanakan dan dijalankan secara berkesinambungan yang oleh beberapa organisasi dan juga lembaga-lembaga umum dan pribadi dipergunakan untuk memperoleh dan membina saling pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang ada sangkut pautnya dan yang diduga akan ada kaitannya dengan cara menilai opini publik mereka dengan tujuan sedapat mungkin menghubungkan kebijakan dan ketatalaksanaan, guna mencapai kerjasama yang lebih efisien,



dengan kegiatan penerangan yang berencana dan tersebar luas.

Terdapat hubungan saling menerima dan memberi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitar. Lembaga pendidikan merealisasikan terhadap apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan putra-putrinya. Disamping layanan terhadap masyarakat berupa pendidikan dan pengajaran, lembaga pendidikan juga menyediakan diri sebagai agen perubahan (*agent of change*). Lembaga pendidikan sesungguhnya melaksanakan fungsi rangkap terhadap masyarakat, yaitu: memberi layanan dan sebagai agen perubahan, yang oleh Stoop (1981) disebut sebagai fungsi layanan dan fungsi pemimpin. Dikatkan sebagai fungsi layanan karena melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat akan pendidikan, dan disebut sebagai fungsi pemimpin, sebab ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuannya dalam memajukan kehidupan masyarakat.

Fungsi layanan itu tidak hanya terbatas kepada pemberian pendidikan dan pengajaran kepada warga masyarakat, tetapi juga melayani aspirasi daerah-daerah setempat. Seperti diketahui bahwa keadaan satu daerah dengan daerah lain tidak sama, yang membuat masing-masing daerah memiliki kebutuhan sendiri-sendiri. Kebutuhan daerah industri misalnya, tidak sama dengan kebutuhan daerah pertanian, tidak sama pula dengan daerah pariwisata, dan sebagainya. Lembaga pendidikan berusaha mencetak tenaga-tenaga ahli yang sesuai dengan kebutuhan setiap daerah. Lembaga pendidikan juga berfungsi sebagai agen perubahan (*agent of*

*change*) terhadap masyarakat, ia hendaknya selalu mengikutsertakan masyarakat agar pekerjaannya menjadi lebih efektif (Neagley, 1980). Setiap aktivitas pendidikan, terutama yang bersifat inovatif, seharusnya dikomunikasikan terlebih dahulu kepada warga masyarakat. Agar mereka sebagai salah satu penanggung jawab lembaga tahu dan memahami mengapa aktivitas tersebut diadakan. Pemahaman ini akan menghindarkan suasana tegang pada lingkungan belajar, yaitu lembaga pendidikan dan masyarakat sekitarnya.

Konsepsi hubungan antara sekolah atau lembaga pendidikan dengan masyarakat menurut Ameteambun sebagaimana dikutip oleh Daryanto (1998:73) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- 1.) Konsep “menunggu”, yaitu lembaga pendidikan hanya menunggu dan mengharapkan perhatian dan bantuan dari masyarakat.
- 2.) Konsep preventif kegiatan lembaga pendidikan hanya untuk mencegah hal-hal yang tak diinginkan oleh masyarakat.
- 3.) Konsep tanda bahaya kegiatan-kegiatan hubungan masyarakat terjadi apabila ada bahaya, misalnya kebakaran, sehingga lembaga pendidikan memerlukan bantuan dengan masyarakat.
- 4.) Konsep pameran sebuah lembaga pendidikan hanya memamerkan kegiatannya kepada masyarakat, tentu saja hal-hal yang dipamerkan hanya tertentu yang telah diseleksi. Hal ini tidak mencerminkan keaslian dari keseluruhan program .

- 5.) konsep prestise kegiatan lembaga pendidikan hanya untuk menonjolkan karirnya. Biasanya hal ini cenderung untuk mencari popularitas.
- 6.) Konsep *partnership*, hubungan ini dapat diinterpretasikan sebagai hubungan proses timbal balik. Dimana kebutuhan dan keinginan masyarakat juga menjadi kebutuhan dan keinginan lembaga pendidikan.
- 7.) Konsep *social leadership*, suatu lembaga pendidikan sebagai lembaga pendidikan utama bagi masyarakat, harus dapat diharapkan membina kepemimpinannya dengan pihak yang erat hubungannya dengan problema-problema sosial.

Keterlibat masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk menjalankan program-program pendidikan dan dukungan dari masyarakat. Keterlibatan dan dukungan yang diberikan masyarakat terhadap lembaga pendidikan akan membantuk semua sivitas akademik untuk melaksanakan program-program sekolah/madrasah secara maksimal. Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Layanan Riset Pendidikan dan Asosiasi Nasional Kepala Pendidikan Dasar di Alexandria sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin dkk (2003: 127-128) terdapat beberapa tehnik yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat dan *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, tehnik yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Layanan masyarakat. Dalam hal ini lembaga pendidikan harus mempelajari kebutuhan masyarakat dan berusaha memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat.

2. Program pemanfaatan alumni. Lembaga bisa melibatkan alumni-alumni yang sukses sebagai pembicara dalam seminar-seminar atau kegiatan lain untuk meningkatkan semangat peserta didik.
3. Masyarakat sebagai model. Masyarakat sebagai model peserta didik, terutama masyarakat yang telah berhasil dalam kehidupannya.
4. *Open house*. Lembaga pendidikan secara terbuka bersedia diobservasi oleh masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui penyelenggaraan pendidikan di lembaga tersebut.
5. Pemberian kesempatan kepada masyarakat. Lembaga memberi kesempatan kepada masyarakat untuk ikut terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.
6. Masyarakat sebagai sumber informasi. Lembaga selalu mencari isu-isu dalam masyarakat guna mengembangkan lembaganya.
7. Diskusi panel. Mahasiswa, orang tua, staf dan pekerja mengadakan pertemuan untuk menindaklanjuti kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.
8. Memberdayakan orang-orang kunci. Lembaga juga bisa memberdayakan orang-orang kunci dalam masyarakat seperti kyai, sesepuh lingkungan, pengusaha sukses, pejabat setempat, dan lain-lain untuk diikutkan dalam memikirkan program pengembangan lembaga pendidikan.

Keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah merupakan keniscayaan yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya.

Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan harus berusaha dengan sungguh-sungguh berkomunikasi dengan masyarakat pengguna pendidikan untuk mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat. Kepercayaan dan dukungan dari masyarakat akan membantu sekolah/madrasah secara maksimal dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah berdasarkan perbaikan yang dijalankan secara terus-menerus (*continous quality improvement*). Hal ini membuktikan bahwa keterlibatan masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting bagi perkembangan organisasi lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Dukungan dan kepercayaan masyarakat merupakan kunci kesuksesan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu lembaga. Peningkatan mutu lembaga harus dijalankan secara terus-menerus dan tidak boleh berhenti, karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan dan harapan masyarakat akan mutu pendidikan juga selalu meningkat. Oleh karena itu, agar masyarakat selalu mendukung keberadaan sekolah atau madrasah, kunci yang harus dijalankan oleh sekolah adalah kreatif dan inovatif dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu akan didukung dan dicari oleh masyarakat secara luas.

### C. Tujuan *Public Relations* di Sekolah/Madrasah

Lembaga pendidikan merupakan sistem terbuka dalam model sistem organisasi. Sebagai sistem terbuka, sekolah/madrasah tidak bisa eksis tanpa ada hubungan dengan masyarakat. Berdasarkan penjelasan Immegart yang dikutip

oleh Pidarta (1995:189) menjelaskan bahwa hanya sistem terbuka yang memiliki *negentropy*, yaitu suatu usaha yang terus menerus untuk menghalangi kemungkinan terjadinya *entropy* atau kepunahan yang dibuktikan dengan tidak mendapatkan peserta didik pada tahun ajaran baru. Kejadian ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang seperti itu tidak mendapatkan dukungan dari masyarakat. Apabila masyarakat tidak mendukung Lembaga pendidikan bisa jadi mengalami kepunahan atau tidak mendapat dukungan dari masyarakat.

Dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan akan semakin menguat, apabila sekolah/madrasah mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat akan tersedianya mutu pendidikan. Tuntutan dan harapan ini akan terus berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global pada saat ini. Agar lembaga pendidikan dapat mengantisipasi berbagai persoalan global, khususnya dalam mengantisipasi masalah opini negatif terhadap suatu lembaga pendidikan diperlukan fungsi *Public Relations* sebagai sebagai upaya untuk menjalin kerja sama yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing lembaga. Pada kondisi ini, fungsi *Public Relations* merupakan salah satu substansi yang terdapat dalam manajemen pendidikan yang tidak dapat diabaikan dalam menjalankan program-program pendidikan dan pembelajaran di sekola/madrasah.

Keberadaan *Public Relations* dalam menjalankan sistem organisasi di lembaga pendidikan sangat memberikan

dukungan yang cukup besar dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Adapun Fungsi manajemen *Public Relations* di lembaga pendidikan menurut Nasution (2003:18) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mampu menjadi mediator dalam menyampaikan komunikasi secara langsung (komunikasi tatap muka) dan komunikasi tidak langsung (melalui media) kepada pimpinan lembaga dan publik interen (pendidik, karyawan, dan peserta didik).
- b. Mendukung dan menunjang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan mempublikasi lembaga pendidikan. Dalam hal ini Humas bertindak sebagai pengelola informasi kepada publik interen dan publik eksteren, seperti menyampaikan informasi kepada pers dan promosi.
- c. Menciptakan suatu citra yang positif terhadap lembaga pendidikannya.
- e. Membantu mencari solusi dan menyelesaikan masalah antar lembaga pendidikan dengan masyarakat
- f. *Public Relations* bertindak sebagai mediator untuk membantu pimpinan mendengarkan kritikan, saran, dan harapan masyarakat, dan sebaliknya *Public Relations* juga harus mampu menjelaskan informasi dan kebijakan dari pimpinan lembaga pendidikan
- g. *Public Relations* membantu mengatasi permasalahan yang terjadi pada lembaga pendidikan dengan memberikan masukan kepada pimpinan.

Sekolah atau madrasah sebagai Lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab yang cukup besar dalam

mengkomunikasikan program-program pendidikan yang telah direncanakannya kepada masyarakat dan *stakeholders* pendidikan agar mendapat dukungan dan bisa dijalankan dengan baik berdasarkan kerja sama sekolah dengan masyarakat. Menurut Nasution (2003:29) terdapat tiga alasan yang mendasar pentingnya *Public Relations* bagi lembaga pendidikan pada saat ini maupun dimasa yang akan datang, yaitu:

1. Pengelolaan lembaga pendidikan masa yang akan datang semakin otonom, sehingga pimpinan selalu menghasilkan kebijakan yang terkait dengan kelebagaannya. Dalam hal ini diperlukan suatu bagian yang dengan intensif dan terprogram mensosialisasikan dengan masyarakat baik di tingkat internal maupun di tingkat eksternal.
2. Persaingan yang sehat dan dinamis antar lembaga pendidikan dalam merebut animo calon mahasiswa untuk menimba ilmu di lembaga pendidikan tersebut, sehingga dituntut agar diperlukan unit kerja yang mengelola dan memberikan informasi atau berita-berita tentang lembaga pendidikan selalu baik dan positif.
3. Perkembangan media massa di daerah semakin meningkat, baik media televisi swasta lokal, radio, maupun media cetak, khususnya yang sudah pasti selalu mencari informasi yang aktual di perguruan tinggi, untuk itu perlu membina hubungan yang harmonis dengan media massa tersebut agar informasi atau berita-berita selalu baik dan positif.

Tujuan hubungan antara sekolah dengan masyarakat adalah  
(1) untuk memajukan kualitas belajar dan pertumbuhan



anak, (2) untuk memperkokoh tujuan dan memajukan kualitas kehidupan masyarakat, (3) untuk menggairahkan masyarakat dalam membantu program bantuan sekolah dan masyarakat di sekolah (Elsbree, 1959; Kindred, 1967; Unruh dan Willier, 1974). Dalam hal ini, Pidarta (1986) menjelaskan bahwa manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah sebagai berikut: *Pertama*: bagi lembaga pendidikan, yaitu: (1) memperbesar dorongan mawas diri, (2) memudahkan memperbaiki pendidikan, (3) memperbesar usaha meningkatkan profesi pengajar, (4) konsep masyarakat terhadap pengajar menjadi benar, (5) mendapatkan koreksi dari kelompok masyarakat, (6) mendapatkan dukungan moral dari masyarakat, (7) memudahkan meminta bantuan dan material dari masyarakat, (8) memudahkan memakai media pendidikan di masyarakat, (9) memudahkan pemanfaatan nara sumber. *Kedua*: bagi masyarakat, yaitu: (1) tahu tentang sekolah dan inovasinya, (2) kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan mudah direalisasikan, (3) menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, (4) melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.

Tujuan *Public Relations* di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) menurut Sahertian (1994:234) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan tata hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat.
- b. Meningkatkan usaha masing-masing pihak masyarakat dapat meningkatkan pemahamannya terhadap sekolah dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

- c. Meningkatkan kualitas belajar siswa dan meningkatkan pertumbuhan pribadi tiap anak.
- d. Menciptakan rasa ikut serta dan tanggung jawab bersama antara komponen rumah tangga, lembaga pendidikan dan masyarakat dalam mengembangkan amanat pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menurut Elsbree dan McNally sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto (2007:190) terdapat tiga tujuan pokok *Public Relations* di lembaga pendidikan, yaitu: (1) untuk mengembangkan mutu belajar dan pertumbuhan anak atau mahasiswa, (2) untuk mempertinggi tujuan-tujuan dan mutu kehidupan masyarakat, (3) untuk mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat, dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Tujuan dan fungsi *Public Relations* tersebut diharapkan dapat menjadi mata dan telinga, juga tangan kanan pimpinan lembaga pendidikan yang ruang lingkupnya meliputi: membina hubungan ke dalam (peserta didik, pendidik, dan karyawan) dalam hal ini menjembantani komunikasi dua arah antara pimpinan dengan peserta didik, pendidik, dan karyawan. Membina hubungan ke luar (orang tua peserta didik, alumni, lembaga/ instansi luar, dan masyarakat pengguna jasa, media massa dalam membantu membangun opini publik). Keberadaan dan peran *Public Relations* lembaga pendidikan di Indonesia secara umum hingga saat ini masih tertinggal dengan *Public Relations* di negara-negara maju, dan dengan *Public Relations* di perusahaan-perusahaan di tanah air.

Tanggung jawab *Public Relations* di lembaga pendidikan dalam melaksanakan kegiatannya, menurut Radock, seperti

yang dikutip oleh Nasution (2003) yaitu: (1) menyampaikan kepada masyarakat untuk mendukung tercapainya pengertian lembaga, khususnya dalam pendidikan, penelitian, pelayanan kepada masyarakat; (2) harus mendidik masyarakat memahami, menghargai, bertoleransi dan mempertahankan kebutuhan utama atas kebebasan bagi peserta didik untuk belajar dan mencari kebenaran tanpa ada tekanan. Dengan demikian *Public Relations* pada lembaga pendidikan berperan memberikan informasi kepada masyarakat tentang kegiatan yang telah berjalan di lembaganya, apakah hasil kreatifitas peserta didik, proses pendidikan/pembelajaran, dan pengabdian kepada masyarakat, guna memenuhi kebutuhan informasi masyarakat atas fungsi kebenaran dari sebuah lembaga pendidikan.

Kehidupan masyarakat secara luas memiliki sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Dari kedua sumber daya ini, sekolah dapat memilih dan memanfaatkannya untuk program pendidikan di sekolah. Apabila sekolah berhasil memanfaatkan secara maksimal, maka hasil belajar anak akan lebih baik. Dengan demikian potensi anak akan bertumbuh dan berkembang secara maksimal. Pengaruh yang lebih jauh dari perkembangan peserta didik tersebut adalah tujuan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah/madrasah akan tercapai dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa *out put* sekolah/madrasah secara langsung akan ikut serta dalam memajukan penghidupan dan kehidupan masyarakat.

#### **D. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah/Madrasah**

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah merupakan hal yang sangat penting untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan peserta didik untuk menuju kedewasaannya. Peserta didik merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kehidupan masyarakat, sehingga seharusnya masyarakat harus selalu bekerjasama dengan sekolah/madrasah untuk mendidiknya agar tumbuh dan berkembang dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat dan sekolah. Masyarakat memandang sekolah sebagai cara yang menyakinkan dalam membina perkembangan peserta didik, karena itu masyarakat berpartisipasi dan setia kepadanya (Walsh, 1973). Namun hal ini tidak otomatis terjadi terutama di negara-negara berkembang. Hal ini disebabkan karena warga masyarakat yang belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi sosial ekonomi mereka rendah, mereka hampir tidak menghiraukan keberadaan lembaga pendidikan. Pusat perhatian mereka adalah pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.

Agar masyarakat memahami, menyadari, dan mempunyai kepedulian yang sama terhadap peserta didik, maka sangat diperlukan adanya *public Relations* di sekolah/madrasah. Menurut Bernay sebagaimana dikutip oleh Kowalski (2004:7) menjelaskan bahwa terdapat tiga kata kunci dalam melaksanakan *relations public* yaitu *to inform the public, to persuade, and to integrate*. Maksudnya adalah dalam *Public Relations* itu terdapat kegiatan menginformasikan, merayu menyatu dengan publik, dan juga padukan aksi dan sikap institusi dengan publik ataupun menyatu padukan aksi dan sikap publik dengan organisasi. Dalam konteks

ini dapat dijelaskan bahwa *Public Relations* itu bertugas menginformasikan segala sesuatu tentang suatu lembaga kepada masyarakat, baik masyarakat internal maupun masyarakat eksternal. Merayu atau meyakinkan publik serta menyatukan keinginan publik dan lembaga atau sebaliknya juga merupakan tugas *Public Relations*. Sedangkan menurut Wilcox seperti yang dikutip oleh Kowalski (2004) menjelaskan bahwa terdapat enam kata kunci dalam *Public Relations*, yaitu tenang atau hati-hati, merencanakan, aksi atau performa, ketertarikan publik, komunikasi dua jalur, dan fungsi manajemen.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan pendidikan, hal ini dilakukan dalam rangka usaha perbaikan institusi lembaga pendidikan. Begitu juga dengan sekolah atau madrasah, yang akhir-akhir ini tidak hanya yang berstatus negeri saja yang dipercaya oleh masyarakat bahwa lembaga pendidikan swasta juga mampu menunjukkan kualitas yang setara dengan sekolah atau madrasah negeri dan mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat baik internal maupun eksternal. Keberhasilan sekolah/madrasah ini tidak lain karena adanya manajemen *Public Relations* yang sangat membantu membina hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, sehingga masyarakat menyadari dan memahami pentingnya pendidikan. Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan

informasi verbal saja. Informasi ini perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat, agar timbul citra yang positif tentang pendidikan di kalangan mereka (*National School Public Relation Association, 1976*). Masyarakat pada umumnya memang ingin bukti nyata sebelum mereka memberi dukungan terhadap sesuatu. Begitu pula halnya dengan pendidikan, mereka juga ingin minta bukti. Hal ini perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan, misalnya lewat pameran setahun sekali.

Partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan lembaga pendidikan akan terus berkembang dengan baik, seiring dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi putra-putrinya. Kondisi ini akan semakin menguat dengan menguatnya kemajuan yang ada pada sebuah daerah atau negara. Negara-negara maju, terutama yang menganut sistem desentralisasi sekolah di kreasikan dan dipertahankan oleh masyarakat (Walsh, 1973). Hal ini disebabkan karena kesadaran masyarakat sebagai pemilik dan penanggung jawab lembaga pendidikan sudah tinggi. Kesadaran ini akan berimplikasi pada partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun melakukan kontrol terhadap kegiatan di sekolah. Masyarakat benar-benar merasa memiliki, sebab sumbangan moral dan material yang diberikan oleh masyarakat cukup besar terhadap keberlangsungan hidup lembaga pendidikan. Oleh karena itu, sekolah/madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membangun komunikasi yang efektif dengan masyarakat serta menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya

pendidikan, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah. Partisipasi masyarakat yang tinggi akan membantu sekolah/madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga mempunyai daya saing yang tinggi

#### E. Bentuk-Bentuk *Public Relations* di Sekolah/Madrasah

*Public Relations* di lembaga pendidikan merupakan bentuk hubungan kerja sama antara sekolah/madrasah dengan masyarakat untuk mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan. Bentuk *Public Relations* pada hakekatnya terdapat beberapa model yang dapat digunakan oleh sebuah institusi untuk menyampaikan semua informasi ke publik. Ada kalanya sebuah institusi menyampaikan informasi yang baik saja, dan ada kalanya menyampaikan seluruh fakta tanpa menutupi kejelekan atau kekurangan dari instansi tersebut. Model penyampaian informasi tersebut berkaitan erat dengan tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan *Public Relations* di lembaga pendidikan. Kowalski (2004:12-13) menjelaskan bahwa terdapat beberapa peranan *Public Relations* di lembaga pendidikan, yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seluruh aktifitas *Public Relations* harus menghasilkan atau mempengaruhi aktifitas dan hasil yang memberikan kontribusi untuk meningkatkan pelayanan pendidikan.
- 2) Mendorong komunikasi politik yang terbuka. *Public Relations* di sekolah/madrasah harus menjadi salah satu mekanisme yang mengizinkan atau membiarkan lawan

idinya untuk mengekspresikan diri mereka melalui komunikasi dua arah

- 3) Memperbaiki image lembaga pendidikan atau sekolah dan lingkungannya. Image yang baik akan membantu mengatasi efek negatif yang terdapat dalam lingkungan lembaga pendidikan.
- 4) Manajemen informasi. Manajemen informasi tidak sekedar mengontrol data atau menentukan siapa yang mendapatkan atau melihat data. Dalam sistem komunikasi dua arah ini manajemen informasi juga termasuk pencarian dan penemuan informasi dari pegawai, peserta didik, agen pemerintah, institusi pendidikan yang lain, dan dari masyarakat luas.
- 5) Program pemasaran. Dalam program pemasaran ini Public Relations harus bisa membuat program pemasaran untuk membangun kepercayaan diri publik terhadap lembaga pendidikan yang akan dijadikan sebagai pilihan.
- 6) Membangun motivasi untuk berubah. Public Relations juga harus bisa membangun motivasi untuk segera melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Apabila terdapat isu-isu yang tidak menyenangkan, harus segera bertindak dan diselesaikan dengan baik agar isu-isu tersebut berubah menjadi positif atau menjadi menyenangkan.
- 7) Menyediakan data evaluasi. Pada umumnya evaluasi merupakan salah satu hal yang paling penting dalam sebuah organisasi atau institusi. Hal ini bisa dilakukan baik secara formal maupun secara informal. Evaluasi harus secara terus-menerus dilaksanakan untuk



mengadakan perbaikan berkelanjutan yang ada di lembaga pendidikan.

Agar kerja sama lembaga pendidikan dengan masyarakat efektif, mendapat respon yang positif dari masyarakat, Stoop (1981) mengusulkan dalam membentuk program itu agar memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) jujur, (2) adil, (3) mencakup segala yang diperlukan, (4) komprehensif, (5) sensitif terhadap masyarakat, dan (6) dapat dipahami oleh masyarakat. Program lembaga yang melibatkan masyarakat dalam usaha meningkatkan pendidikan semuanya bersifat mulia dan jujur selama hal itu dilaksanakan secara terbuka. Keterbukaan ini sangat diperlukan untuk mempertahankan kegairahan masyarakat dalam berpartisipasi di lembaga pendidikan. Mereka tidak segan-segan membantu demi peningkatan pendidikan dan prestasi belajar peserta didik, apabila masyarakat mengetahui dengan jelas pemanfaatan bantuan yang diberikan.

Berdasarkan hal tersebut, maka manajer di lembaga pendidikan harus mempertahankan kejujuran atau keterbukaan dalam mengelola pendidikan kepada masyarakat secara luas. Sekolah/madrasah juga harus memperhatikan terhadap kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, apabila aprogram-program sekolah/madrasah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, maka secara otomatis masyarakat akan lebih mudah untuk memberikan bantuan dan dukungan secara maksimal. Selain itu itu, sekolah/madrasah harus membuat program sensitif. Program sensitif adalah program yang mudah menyentuh hati masyarakat. Sensitifitas bisa mengarah ke hal-hal yang negatif maupun

positif. Peningkatan uang SPP atau dana bantuan pendidikan misalnya adalah sangat sensitif terhadap masyarakat yang kurang mampu, hal ini perlu pendekatan yang baik dan terbuka dari manajer sekolah. Dengan pendekatan yang baik dan terbuka program-program sekolah akan bisa diterima dengan senang hati oleh masyarakat. Jones (1969) menjelaskan terdapat lima cara untuk mengadakan hubungan dengan masyarakat, yaitu: (1) melalui aktivitas-aktivitas para siswa dalam bentuk kurikuler, (2) aktivitas-aktivitas pengajar, (3) ekstra kurikuler, (4) kunjungan masyarakat atau orang tua ke lembaga pendidikan, (5) melalui media masa. Kegiatan belajar mengajar dapat dipakai alat untuk menghubungkan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kegiatan itu bisa berupa, menjadikan masyarakat sebagai sumber belajar yang berkaitan dengan pembelajaran keterampilan maupun keahlian yang dikuasai oleh masyarakat. Masyarakat dilibatkan dalam proses pembelajaran di sekolah/madrasah. Beberapa aktivitas para pengajar yang berkaitan dengan usaha memajukan hubungan lembaga dengan masyarakat adalah: (1) mengunjungi rumah-rumah dalam rangka memecahkan masalah pendidikan atau membina persahabatan, (2) menunjukkan sikap positif bagi orang tua terhadap kemajuan putranya secara tertulis atau lewat telpon, (3) bekerja sama dengan masyarakat dalam mengembangkan kebijakan sekolah, (4) berusaha mencari jalan untuk memperbaiki komunikasi antara lembaga dengan masyarakat, dan (5) menghargai warga masyarakat yang terampil dengan cara memanfaatkannya sebagai nara sumber bagi siswa (*National School Public Relation Assosiation*, 1976).

Kegiatan kunjungan warga masyarakat ke lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia pada umumnya masih langka. Hal ini disebabkan kurang sadaran masyarakat akan tanggung jawab bersama dalam pendidikan, kesibukan masyarakat dalam bekerja, dan kurang pandainya sekolah dalam mengambil hati masyarakat. Oleh sebab itu, setiap ada kesempatan bertemu dengan masyarakat, seyogyanya seorang manajer pendidikan memberikan informasi kepada masyarakat tentang perlunya kerja sama, tukar pemikiran dalam meningkatkan kualitas sekolah dan selalu memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berkunjung ke sekolah pada setiap waktu. Kunjungan ini akan menambah tanggung jawab bersama antara sekolah dengan masyarakat untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas

#### **F. Prinsip-Prinsip *Public Relations* di Sekolah/Madrasah**

Hubungan dan kerjasama antara sekolah/madrasah dengan masyarakat harus ditingkatkan secara terus-menerus. Peningkatan hubungan dan kerja sama ini akan membantu lembaga pendidikan dalam menciptakan inovasi dan kreatifitas mengembangkan sekolah/madrasah menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Untuk meningkatkan kerjasama ini menurut Sulthon dan Khusnuridlo (2006:250-251) dapat memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip otoritas. Dalam melaksanakan hubungan sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh untuk membuat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Untuk membuat perencanaan, kepala sekolah dapat mendelegasikan kepada wakil Kepala Sekolah atau guru yang diberikan tugas berdasarkan

kewenangannya untuk menangani hubungan sekolah dengan masyarakat.

2. Prinsip kesederhanaan. Prinsip ini memberikan petunjuk bahwa dalam melaksanakan hubungan dengan masyarakat dapat dilaksanakan secara sederhana, jelas, dan realistis. Pelaksanaan *public Relations* antara sekolah dan masyarakat tidak boleh dilaksanakan secara berlebihan, akan tetapi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat baik yang berkaitan dengan materi maupun media yang digunakannya.
3. Prinsip Kejujuran. Kejujuran merupakan hal yang sangat penting untuk dipegang teguh dalam melaksanakan hubungan dan kerjasama dengan masyarakat. Kejujuran ini dalam rangka untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah/madrasah. Artinya sekali saja sekolah/madrasah memberikan informasi yang tidak benar kepada masyarakat, maka akan berakibat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah/madrasah akan menjadi kurang bahkan menjadi tidak percaya lagi. Kalau kondisi yang semacam ini terjadi, akan menjadi masalah besar buat sekolah/madrasah untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat.
4. Prinsip Ketepatan. Ketepatan ini sangat penting untuk diperhatikan dalam melaksanakan hubungan dengan masyarakat. Prinsip ketepatan ini berkaitan erat dengan apa yang akan diinformasikan kepada masyarakat harus memgang prinsip ketepatan baik dilihat dari segi isi, waktu, media yang digunakan, dan tujuan yang akan dicapai.

Adapun Mutohar (2013:110-111) menjelaskan bahwa dalam meningkatkan keterlibatan masyarakat terhadap lembaga pendidikan di sekolah ataupun madrasah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan oleh sekolah. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. *Fleksibilitas.* Lembaga pendidikan hendaknya mempunyai program yang lentur dan beradaptasi secara terus menerus dengan perubahan-perubahan layanan lembaga lain di masyarakat. Perkembangan tuntutan masyarakat, pengetahuan, teknologi yang begitu cepat perlu diikuti dengan program pendidikan yang relevan. Fleksibel atau dapat menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sasaran yang ingin dicapai dalam melaksanakan *public relations*.
2. *Relevansi.* Peran dan fungsi lembaga pendidikan hendaknya ditentukan sesuai dengan kondisi masyarakat yang menjadi latar belakang peserta didik. Hal ini perlu diperhatikan karena peserta didik setelah menyelesaikan studi akan kembali ke masyarakat sebagai pengguna lulusan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, relevansi dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan masyarakat perlu diperhatikan dalam menjalin hubungan dan kerjasama dengan masyarakat.
3. *Partisipasi.* Lembaga pendidikan bersama masyarakat hendaknya mengembangkan program kegiatan dan layanan guna memperluas, memperbarui, memadukan pengalaman berbagai kelompok umur pada semua tingkatan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan

perlu memperhatikan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.

4. *Komprehensif*. Lembaga pendidikan harus selalu menghubungkan dirinya dengan masyarakat yang lebih luas, internal bangsa maupun secara internasional. Hal ini perlu dilakukan karena era global sudah mulai terjadi. Lulusan tidak hanya dipersiapkan untuk internal (lokal) tetapi bisa diperluas sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat pada saat ini.
5. *Melembaga*. Layanan efektif dalam masyarakat pada setiap warga negara hanya dapat dicapai melalui organisasi, terutama organisasi pendidikan yang dikelola secara baik. Dalam memaksimalkan partisipasi masyarakat, kegiatannya perlu diorganisasikan secara baik.

*Public Relations* yang diselenggarakan oleh sekolah atau madrasah merupakan hal yang sangat penting untuk mewujudkan hubungan dan kerjasama yang baik antara sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan dapat direalisasikan dengan baik, apabila terdapat partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu selalu dimaksimalkan secara terus-menerus. Makin tinggi tingkat partisipasi masyarakat dalam lembaga pendidikan, maka semakin besar rasa memilikinya, makin besar rasa tanggung jawabnya, dan akhirnya semakin besar pula tingkat dedikasinya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Kondisi ini perlu diciptakan agar terdapat rasa saling memiliki dan berjuang untuk menghasilkan yang terbaik bagi cita-

cita sekolah dan masyarakat untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu.

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dibutuhkan kerjasama yang baik dengan seluruh komponen yang ada di sekolah dan dukungan dari masyarakat. Agar kerja sama dapat tercapai dengan baik, pendidik mempunyai peranan dalam menciptakan kerja sama dengan masyarakat. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Nugent (1976) bahwa pendidik dapat dengan mudah mengintervensi hubungan peserta didik dengan orang tuanya, walaupun ia harus tunduk kepada kerelaan orang tua itu. Melalui proses pembelajaran seorang guru dapat memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam segala aspeknya. Guru dapat menarik perhatian peserta didik, yaitu lewat tugas yang harus dipelajari di rumah, bahan-bahan yang harus diselesaikan, dan hasil-hasil pekerjaan peserta didik yang harus diketahui dan ditandatangani oleh orang tua. Kondisi ini semua membuat orang tua akan lebih memperhatikan pendidikan putra-putrinya. Penjelasan ini merupakan salah satu cara yang dapat dipakai oleh guru dalam mengintervensi hubungan orang tua dengan putra-putrinya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hubungan orang tua dengan sekolah/madrasah.

Apabila orang tua belum paham dengan kenyataan tentang mengapa sekolah selalu membebani pekerjaan rumah pada putra-putrinya, mengapa harus mengikuti pelajaran tambahan, mengapa harus belajar di masyarakat, mengapa skor rapor tidak sesuai dengan hasil ulangan, mengapa harus mencari bahan pengajaran sendiri dan sebagainya. Para orang

tua akan meningkatkan perhatiannya kepada pendidikan di sekolah/madrasah, yaitu ingin tahu jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas. Perhatian yang mulai mengarah ke pendidikan ini perlu disambut dengan baik oleh para pimpinan di lembaga pendidikan. Pertanyaan-pertanyaan mereka perlu dilayani dengan baik dan sikap positif ini perlu dipelihara. Disamping memanfaatkan para guru dalam usaha meningkatkan hubungan dengan masyarakat, kepala sekolah diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja badan-badan pembantu penghubung lembaga pendidikan dengan masyarakat, seperti dewan sekolah, komite sekolah, ataupun paguyuban sekolah. Dengan pendekatan yang bijak, kepala sekolah berusaha agar badan-badan itu tetap secara rutin aktif membantu sekolah/madrasah. Misalnya dengan mengirimkan informasi tentang lembaga secara rutin, mengemukakan problem-problem yang dihadapi, sekali-kali mengundang rapat untuk mendiskusikan sesuatu yang diperlukan, dan sebagainya. Yayasan pendidikan yang juga membantu lembaga menghubungkan diri dengan masyarakat pada umumnya sudah cukup aktif, sebab mereka bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup lembaga pendidikan (Mutohar, 2013).

#### **G. *Public Relations* dalam Memperbaiki Citra Sekolah/Madrasah**

Peranan *Public Relations* di sekolah/madrasah dalam memajukan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat dapat dilaksanakan dengan cara menjalin kerja sama yang erat dengan masyarakat, tokoh masyarakat,



dan *stakeholders* dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah akan berimplikasi pada peningkatan dan perbaikan citra sekolah/madrasah dalam kehidupan masyarakat secara luas. Adapun strategi kerja sama yang perlu diperhatikan adalah menarik perhatian masyarakat melalui peningkatan mutu pendidikan yang dihasilkan oleh proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah/madrasah. Hubungan akrab dan kerjasama dengan masyarakat dapat dimulai dari usaha memajukan pendidikan. Untuk memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan harus mempunyai komitmen bersama dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran serta layanan di sekolah/madrasah. Komitmen ini merupakan langkah awal dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memperbaiki citra lembaga yang harus dibentuk dan diwujudkan dalam sistem kerjasama dengan masyarakat. Komitmen yang kuat akan dapat mendorong semangat seluruh warga sekolah untuk bekerja dengan baik, produktif, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien secara langsung akan berimplikasi pada perbaikan citra sekolah/madrasah di hadapan masyarakat dan *stakeholders* pendidikan.

Citra adalah sebuah pandangan mengenai suatu organisasi atau instansi baik swasta maupun negeri, yang bersifat penilaian obyektif masyarakat atas tindakan dan perilaku dan etika instansi tersebut yang berhubungan dengan eksistensinya dalam masyarakat. Citra merupakan kesan, perasaan, gambaran diri public terhadap institusi, kesan

yang dengan sengaja diciptakan dari suatu obyek, orang atau organisasi (Soemirat dan Ardianto, 2005:112). Salah satu cara untuk membangun citra lembaga pendidikan adalah dengan cara mengelola hubungan yang baik dengan *stakeholders* pendidikan, sehingga melalui hubungan yang baik dan strategis itu dapat mencapai tujuan lembaga pendidikan secara realistis.

Berdasarkan asumsi dan uraian tersebut diatas, pencapaian fungsi *Public Relations* harus mampu mengidentifikasi dan memetakan sasaran dan *stakeholders* pendidikan yang meliputi: peserta didik, pendidik tenaga kependidikan, alumni, masyarakat, pemerintah, media informasi, dan orang tua peserta didik, yang dapat diberikan uraian sebagai berikut:

- 1). Peserta didik. Peserta didik merupakan public internal yang penting bagi lembaga pendidikan dan juga Public Relations. Opini dan sikap peserta didik merupakan faktor penting, kuat, dan dapat meningkatkan persepsi publik terhadap lembaga pendidikan.
- 2). Tenaga Kependidikan. Tenaga kependidikan merupakan public internal lembaga pendidikan yang menangani manajemen dan administrasi sekolah/madrasah, sehingga hubungan baik juga harus dibangun dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien yang berimplikasi pada peningkatan citra lembaga pendidikan.
- 3). Pendidik. Pendidik merupakan public internal yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/ madrasah.

- 4). Alumni. Alumni merupakan output dari proses pendidikan, dalam hal ini kontribusi merupakan dukungan yang sangat besar bagi lembaga pendidikan.
- 5). Hubungan dengan masyarakat dan lingkungan bisnis. Hubungan ini harus dibangun dengan baik untuk membangun citra positif lembaga pendidikan. Tercapainya hubungan yang baik dapat mempermudah sekolah/masyarakat untuk bekerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah agar mempunyai daya saing yang tinggi.
- 6). Pemerintah. Hubungan dengan pemerintah harus diperhatikan dengan baik, karena berkaitan erat dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat pemerintah dalam bidang pendidikan. Lembaga pendidikan harus merespon positif kebijakan-kebijakan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 7). Media Masa. Lembaga pendidikan harus membangun hubungan baik dengan media masa seperti: surat kabar, majalah, radio, dan televisi. Hal ini disebabkan karena media massa sebagai sumber berita yang dapat menginformasikan lembaga pendidikan kepada masyarakat secara luas.
- 8). Orang Tua Peserta Didik. Orang tua peserta didik sebagai bagian terpenting dalam kegiatan *public relations*, karena mereka pelanggan utama dalam pendidikan dan juga dapat berperan sebagai donatur dan penyandang dana bagi lembaga pendidikan dalam meningkatkan prasarana dan sarana.

Kegiatan *Public Relations* berdasarkan pendapat James E. Grunig dan Fred Repper sebagaimana dikutip oleh Kasali

(1994:46-47) dan Soemirat dan Ardianto (2005:94-95) dapat dilaksanakan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap *stakeholder*. Pada tahap menjelaskan bahwa sebuah organisasi mempunyai hubungan dengan publiknya bilamana perilaku organisasi tersebut mempunyai pengaruh terhadap *stakeholders* atau sebaliknya. *Public Relations* harus melaksanakan survey untuk terus membaca perkembangan lingkungannya, dan membaca perilaku organisasinya serta menganalisis konsekuensi yang akan timbul. Komunikasi yang dilaksanakan secara kontinyu dengan *stakeholders* ini membantu organisasi lembaga pendidikan untuk tetap stabil.
2. Tahap Publik. Publik terbentuk ketika organisasi menyadari adanya problem tertentu. Publik selalu eksis bilamana ada problem yang mempunyai potensi akibat (konsekuensi) terhadap mereka. Publik bukanlah suatu kumpulan massa umum biasa, mereka sangat efektif dan spesifik terhadap suatu kepentingan tertentu dan problem tertentu. Oleh karena itu *Public Relations* perlu terus-menerus mengidentifikasi publik yang muncul terhadap berbagai problem.
3. Tahap Isu. Publik muncul sebagai konsekuensi dari adanya problem yang selalu mengorganisasi dan menciptakan isu. Yang dimaksud dengan isu disini bukan berarti kabar burung atau kabar tak resmi yang berkonotasi negatif, melainkan suatu tema yang dipersoalkan. Mulanya pokok persoalan demikian luas dan mempunyai banyak pokok, tetapi kemudian akan terjadi kristalisasi sehingga pokoknya menjadi lebih jelas karena pihak-pihak yang terkait saling melakukan

diskusi. Public Relations mengantisipasi dan responsif terhadap isu-isu tersebut. Langkah ini dalam manajemen dikenal dengan *Issues Management*. Pada tahap ini media memegang peranan yang sangat penting karena media daapat mengangkat suatu pokok persoalan kepada masyarakat dan masyarakat akan menanggapi. Media mempunyai peranan yang sangat besar dalam perluasan isu dan bahkan membelokkannya sesuai dengan persepsinya. Media dapat melunakkan sikap publik atau sebaliknya meningkatkan perhatian publik, khususnya bagi *hot-issue*, yakni yang berkaitan erat dengan kepentingan publik lebih secara luas.

Kegiatan *Public Relations* dalam konteks manajemen, bisa berupa sosialisasi secara cermat dan hati-hati kepada lingkungan internal organisasi, dan secara fungsional menjadi bagian yang menjalankan strategi pada tingkat divisi/bagian yang menjalankan strategi organisasi secara keseluruhan (Iriantara, 2005:73). *Public Relations* selain sebagai salah satu unit dalam organisasi yang dapat juga menjalankan strategi dan mendukung strategi organisasi pada tingkat operasional/fungsional.

*Public Relation* dalam memperbaiki citra sekolah mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan pemahaman masyarakat. Program-program unggulan yang dimiliki oleh sekolah/madrasah harus diinformasikan kepada masyarakat agar mendapat dukungan dari masyarakat serta kerjasama dengan masyarakat agar dapat bisa berhasil dengan baik. Kondisi ini, manajer mempunyai peranan yang sangat penting dalam menciptakan hubungan baik tersebut. Manajer

dapat melakukan pendekatan kepada para pimpinan formal badan-badan pemerintah setempat, kepada para tokoh masyarakat, para pemakai lulusan, dan para pemimpin media masa di masyarakat agar mereka aktif membantu lembaga dalam pembangunan pendidikan. Pendekatan dan komunikasi ini bisa dilaksanakan secara terpisah, kelompok demi kelompok, bisa juga dilaksanakan bersama-sama, bergantung kepada situasi dan problem yang dibahas.

Apabila kepala sekolah/madrasah dapat mewujudkan kerja sama yang baik dengan para wakil masyarakat seperti tersebut di atas, maka sekaligus kepala sekolah sudah dapat merealisasikan salah satu misinya, yaitu sebagai pembawa berita dan penerang lingkungannya. Begitu program-program kerja sama lembaga dengan masyarakat disepakati, tidak berarti tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan program itu sudah selesai. Sering kali membuat program lebih mudah dari pada melaksanakannya. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk bekerja lebih keras dalam melaksanakan program dari pada ketika membuatnya. Kepala sekolah harus memonitor pelaksanaannya, menilai secara berkala, mencari/menerima umpan balik dari semua pihak yang bersangkutan, merevisi, dan merencanakan kembali. Pekerjaan Kepala sekolah/madrasah dalam mengadakan kontak hubungan kerja sama dengan masyarakat, sebagai salah satu segi dari tugasnya menyelenggarakan dan meningkatkan pendidikan merupakan kontak sosial dalam pendidikan. Kesadaran lembaga pendidikan bahwa kesejahteraan (kemajuan) dan kelangsungan hidupnya berakar kepada kesadaran akan

kewajiban dan tanggung jawab mereka kepada pemakai lulusan, personalia, dan masyarakat (Marlon, 1982).

Layanan kepada pihak pemakai lulusan dan masyarakat serta penyesuaian dan peningkatan cara kerja personalia terutama para pengajar, membuat lembaga pendidikan tersebut bertahan lama dan semakin maju. Sebab masyarakat dan pemakai lulusan aktif berpartisipasi dalam memajukan sekolah. Kontrak sosial sejalan dengan prinsip sistem terbuka yang telah dikemukakan di atas, bahwa hidup-matinya, dan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan sangat bergantung dengan bagaimana ia mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya. Karena lembaga pendidikan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Lembaga pendidikan dan masyarakat adalah saling melengkapi kebutuhan mereka akan prestasi belajar anak didiknya. Oleh karena itu, hubungan dan kerjasama antara sekolah dan masyarakat merupakan hal yang mutlak adanya. Hubungan dan kerjasama yang terjadi harus diarahkan pada upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan memperbaiki secara terus-menerus citra lembaga pendidikan kepada masyarakat secara luas. Perbaikan mutu pendidikan yang bagus secara langsung juga akan memperbaiki citra lembaga pendidikan dalam masyarakat maupun *stakeholders* pendidikan.

#### **H. Teknik-Teknik *Public Relation* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki kekurangan yang dihasilkan (Arcaro, 2006:6). Sedangkan menurut Suryobroto (2004:210), konsep 'mutu'

mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Mutu juga disebut kualitas. Deming, seperti yang dikutip oleh Nasution, mengatakan kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, sedangkan Fergenbaum mengatakan kalitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Sedikit berbeda dari yang sudah disebutkan di atas, Garvin dan Davis mengatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen (Nasution, 2005:3).

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Mutu dalam konteks pendidikan berkaitan erat dengan proses dan hasil. Proses berkaitan erat dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah di dasarkan pada prinsip-prinsip dan kaedah-kaedah dalam manajemen mutu. Hasil berkaitan dengan prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, ujian nasional). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Prestasi sekolah/madrasah dapat juga berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti



suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, kerukunan, dan sebagainya berdasarkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah/madrasah.

Menciptakan mutu pendidikan di sekolah/madrasah, yang perlu diperhatikan adalah proses dan hasil pendidikan. Dalam manajemen mutu, proses yang dilaksanakan di sekolah/madrasah akan berpengaruh terhadap hasil pendidikan. Apabila proses pembelajarannya dilaksanakan dengan baik, maka mutu yang ada di sekolah/madrasah juga akan menjadi baik dan meningkat. Agar proses bisa dijalankan dengan baik, maka dalam peningkatan mutu pendidikan perlu dirumuskan tujuan yang ingin dicapai (kompetensi yang diharapkan) pada kurun waktu tertentu. Proses yang dijalankan harus senantiasa berpegang pada pencapaian kompetensi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Agar mutu yang diinginkan oleh sekolah/madrasah dapat tercapai dengan baik, maka perlu adanya kerja sama dengan masyarakat. Secara umum terdapat teknik yang dapat digunakan dalam peningkatan keterlibatan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan agar bisa meningkatkan mutu, citra, dan daya saing sekolah/madrasah dapat dikelompokkan menjadi empat, sebagai berikut:

1. Teknik pertemuan kelompok, yang dapat berupa diskusi, seminar, loka karya, dan sarasehan. Tema yang diambil misalnya berkaitan erat dengan isu yang menarik dalam kehidupan masyarakat.
2. Teknik tatap muka. Pihak lembaga pendidikan dapat berkunjung ke rumah siswa yang menghadapi masalah, atau mengunjungi pihak-pihak yang sekiranya dapat

membantu memecahkan masalah pendidikan serta mendukung penyelenggaraan pendidikan.

3. Observasi dan partisipasi. Masyarakat mengunjungi, menobservasi dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Dengan berkunjung ini diharapkan masyarakat mengetahui secara langsung hambatan yang muncul dalam penyelenggaraan pendidikan, mengetahui keberhasilan lembaga pendidikan yang akhirnya diharapkan mau membantu melaksanakan pendidikan di sekolah.
4. Surat menyurat dengan berbagai pihak yang dapat dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan (Indrafachrudi, 1994).

*Public Relations* sebagai upaya untuk meningkatkan kerjasama sekolah dengan masyarakat serta kepedulian masyarakat terhadap sekolah harus dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaan *Public Relations* di lembaga pendidikan, Layanan Riset Pendidikan dan Asosiasi Nasional Kepala Pendidikan Dasar di Alexandria merumuskan tehnik-tehnik *Public Relations* di lembaga pendidikan sebagai berikut:

- a. *Layanan masyarakat.* Mempelajari kebutuhan masyarakat dan melihat apa yang bisa diperbuat lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, yang akhirnya dapat melayani kebutuhan masyarakat.
- b. *Program Pemanfaatan Alumni Sekolah.* Para senior sekolah (alumni) dapat dilibatkan dalam kegiatan sekolah, misalnya menjadi pembicara dalam kegiatan seminar di sekolah, keberhasilannya dalam menempuh

- karier dapat diinformasikan kepada peserta didik agar para peserta didik lebih bersemangat dalam belajar.
- c. *Masyarakat sebagai Model.* Masyarakat menjadi model peserta didik di sekolah, terutama masyarakat yang telah berhasil dalam kehidupannya.
  - d. *Open House.* Lembaga pendidikan secara terbuka bersedia diobservasi oleh masyarakat. Masyarakat dapat melihat secara langsung proses pendidikan, sarana pendidikan di lembaga pendidikan. Melalui cara ini masyarakat mengetahui apa dan bagaimana penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
  - e. *Pemberian kesempatan kepada masyarakat.* Lembaga pendidikan memberi kesempatan kepada masyarakat secara sukarela untuk membantu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah.
  - f. *Pengiriman Pembicara.* Anggota staf lembaga pendidikan yang berminat diberi kesempatan untuk mempromosikan program dan potensi lembaga pendidikan ke masyarakat pengguna lulusan atau bisa juga ke calon peserta didik di sekolah tersebut.
  - g. *Masyarakat sebagai sumber informasi.* Pihak lembaga pendidikan menanyakan kepada anggota masyarakat tentang isu-isu yang hangat dan dibuat rekomendasinya untuk pengembangan lembaga pendidikan.
  - h. *Diskusi panel.* Orang tua, pendidik, dan tenaga kependidikan mengadakan pertemuan untuk menindak lanjuti kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat agar semua usaha yang telah dilakukan dapat dirasakan manfaatnya.

Tehnik-tehnik tersebut dapat digunakan oleh sekolah/madrasah untuk membuat program-program pemberdayaan masyarakat agar mempunyai keterlibatan dan kerjasama dengan lembaga pendidikan untuk berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kerjasama sekolah/madrasah dengan masyarakat harus ditingkatkan secara terus-menerus agar mendapatkan dukungan yang positif dari masyarakat. Untuk meningkatkan kerjasama tersebut, menurut Maisyarah (2003) terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengefektifkan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu: (1) memberdayakan orang-orang kunci, yaitu orang yang mampu mempengaruhi dan dianut oleh orang lain dalam kehidupan masyarakat, (2) warga sekolah bersifat terbuka terhadap saran dan kritik masyarakat, (3) komunikasi dengan masyarakat perlu terus menerus dilakukan, agar harapan dan kebutuhan masyarakat dan sekolah dapat sejalan, (4) pada saat yang tepat, pihak sekolah melibatkan masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, misalnya kegiatan olah raga, kesenian, peringatan hari-hari besar Islam, perlombaan, dan kegiatan-kegiatan lain yang memungkinkan untuk melibatkan masyarakat dalam pelaksanaannya.

## BAB IX

### KOMITE SEKOLAH/MADRASAH

#### A. Pendahuluan

**S**ekolah dan masyarakat merupakan dua komunitas yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya, bahkan ikut memberikan warna terhadap perumusan kebijakan dan model pembelajaran tertentu di sekolah oleh suatu lingkungan masyarakat tertentu pula. Sekolah berperan dalam melestarikan dan memindahkan nilai-nilai kultur pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan agama yang dianut para guru dan peserta didiknya kepada generasi penerus untuk mejamin kemajuan ilmu pengetahuan dan kemajuan sosial dengan menjadi pelaku aktif dalam perbaikan masyarakat. Sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan masyarakat, bahkan sekolah tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Dalam perjalanan pertumbuhan kelembagaan, sekolah diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar, sehingga kerjasama yang harmonis antar keduanya merupakan suatu kebutuhan yang sangat diperlukan untuk kesesuksesan program antara keduanya.

Undang Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa peran masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui dua wadah, yaitu dewan pendidikan dan komite sekolah. Peran dua lembaga ini sangat urgen dalam meningkatkan mutu pendidikan pasca otonomi daerah. Posisinya yang independen membuat dua lembaga ini memiliki kredibilitas yang tinggi, tingkat keobyektifan baik serta bebas dari tekanan politik manapun. Fungsi dari pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan memebentuk watak serta peradaban bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkhlik mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab (UU No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas). Dari fungsi tersebut, diperlukan pengelolaan sekolah yang terpadu untuk meningkatkan kualitas sekolah/madrasah, termasuk pemberdayaan masyarakat melalui komite sekolah.

Komite sekolah/madrasah merupakan nama baru sebagai pengganti dari BP3 (Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan). Komite sekolah secara substansial tidak terdapat perbedaan dengan BP3. Adapun yang membedakan keduanya terletak pada optimalisasi peran serta masyarakat dalam mendukung dan mewujudkan mutu pendidikan, keanggotaannya, serta pemilihan dan pembentukan pengurus. Dengan adanya komite sekolah diharapkan mampu membantu mewujudkan pendidikan yang bermutu, dalam

arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan, maupun kompetensi kerja yang menjadi syarat mutlak dalam kompetensi kehidupan global.

## B. Konsep Komite Sekolah/Madrasah

Komite Sekolah berasal dari dua kata yaitu “Komite dan Sekolah”. Dalam Kamus Ilmiah Populer Komite adalah, badan, dewan, panitia (Prima, 2006). Berarti komite adalah sejumlah orang yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Sedangkan “Sekolah” adalah sebuah tempat dimana terjadi proses belajar mengajar serta tempat memberi dan menerima pelajaran menurut tingkatannya masing-masing. Komite sekolah merupakan institusi yang dimunculkan untuk menampung dan menyalurkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Karena dijadikan wadah yang representatif, kemunculan komite sekolah diharapkan bisa mewujudkan peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan (Irawan, 2004).

Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan (Depdiknas, 2003). Penjelasan ini juga diperkuat oleh Engkoswara dan Komariah (2011) yang menegaskan bahwa komite Sekolah adalah lembaga/badan khusus yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholder* pendidikan di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab

terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Komite Sekolah terdiri dari unsur-unsur: wakil orangtua siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat, wakil pengusaha/industri, wakil pemerintah daerah dan wakil pejabat pengendali pendidikan. Adapun Hasbullah (2006) menjelaskan bahwa komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada jalur pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Berdasarkan Undang-Undang RI No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 54 ayat 3 dijelaskan bahwa :Komite sekolah adalah lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (Depdiknas, 2003). Prinsip yang harus dipegang dalam proses pembentukan Komite Sekolah adalah: *Pertama*, dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan demokratis. *Kedua*, Komite Sekolah yang dibentuk harus dapat menjadi mitra sejajar dengan satuan pendidikan. Adapun format kelembagaan Komite Sekolah menurut Engkoswara dan Komariah (2011) berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Mewadahi dan meningkatkan peran serta para *stakeholders* pendidikan ditingkat sekolah/madrasah dalam merumuskan dan menetapkan berbagai kebijakan pengelolaan sekolah/madrasah, pengembangan program



- sekolah/madrasah, monitoring pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pertanggung jawaban mutu pendidikan di sekolah/madrasah secara demokratis dan transparan.
2. Mewadahi dan meningkatkan peran serta *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah/madrasah dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi sekolah/madrasah dan membantu pemerintah memonitoring pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah.
  3. Memfasilitasi upaya peningkatan kinerja dan profesionalisme kepala sekolah/madrasah, guru dan ataf lain yang terlibat dalam proses pendidikan anak sekolah/madrasah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah/madrasah.
  4. Menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan sekolah/madrasah dalam upaya peningkatan proses belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pendukung belajar yang baik, dan peningkatan kualitas staf sesuai dengan kebutuhan sekolah.
  5. Mengembangkan dan menetapkan program kurikulum efektif yang sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat, kebutuhan dan tuntutan global serta berbagai inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.
  6. Memfasilitasi dan mengontrol penerapan sistem manajemen sekolah yang transparan dan demokratis dalam pendayagunaan berbagai sumber daya yang tersedia sesuai dengan prioritas kebutuhan pelaksanaan program sekolah/madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komite sekolah dibentuk berdasarkan kesepakatan bersama dan berdasarkan sosiomasyarakat serta sosiodemografis serta nilai-nilai daerah setempat sehingga lembaga tersebut bersifat otonom yang menganut asas kebersamaan menuju kearah peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan. Tujuan dibentuk atau didirikanya komite sekolah dapat diberikan penjelasan sebagai berikut: (a) mewedahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan program pendidikan, (b) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan, (c) menciptakan süssana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggarakan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan (Kepmendiknas No.044/U/2002).

### C. Kedudukan dan Tugas Komite Sekolah/Madrasah

Berdasarkan buku pedoman kerja komite sekolah Bab II pasal 4 telah dijelaskan bahwasannya kedudukan komite sekolah adalah sebagai lembaga mandiri atau organisasi diluar struktur organisasi sekolah yang lazim disebut organisasi non struktural, akan tetapi merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan sekolah sebagai mitra kerja sekolah (Sukirno, 2006). Komite sekolah berkedudukan pada satuan pendidikan sekolah, pada seluruh jenjang pendidikan, pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs), hingga pendidikan menengah (SMU/MA) baik sekolah/madrasah negeri maupun swasta. Satuan pendidikan dalam berbagai jalur, jenjang dan jenis pendidikan memiliki penyebaran lokasi dan beragam. Ada madrasah

tunggal, dan ada pula beberapa madrasah yang menyatu dalam satu kompleks. Berdasarkan hal tersebut, menurut Khoirudin (2007) komite sekolah dapat dibentuk dengan beberapa alternatif sebagai berikut: (1) komite sekolah/madrasah yang dibentuk di satuan pendidikan, (2) terdapat beberapa sekolah/madrasah pada satu lokasi atau beberapa sekolah/madrasah yang berbeda jenjang tetapi berada pada satu lokasi yang berdekatan, atau beberapa madrasah yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan lainnya, dapat dibentuk koordinator komite sekolah/madrasah.

Adapun tugas dari komite sekolah menurut Satori dalam Sagala (2009:245-246) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut: (1) menetapkan AD dan ART komite sekolah, memberi masukan terhadap RAPBS (Rancangan Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah) dan rencana strategik pengembangan, serta standart pelayanan sekolah, (2) menentukan dan membantu kesejahteraan personal, mengkaji pertanggungjawaban dan implementasinya, (3) mengkaji kinerja sekolah dan melakukan *internal auditing*, merekomendasikan dan menerima kepala sekolah dan guru, (3) mambantu menetapkan visi dan misi serta standart pelayanan, menjaga jaminan mutu sekolah, memelihara, mengembangkan potensi, menggali sumberdana, mengevaluasi, merenovasi, mengidentifikasi, dan mengelola kontribusi masyarakat terhadap sekolah, (4) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi pada satuan pendidikan dengan prinsip mendorong peningkatan mutu

akademik dan mutu layanan belajar dimana komite sekolah tersebut berada.

#### D. Tujuan Diselenggarakannya Komite Sekolah/Madrasah

Berdasarkan buku pedoman kerja komite sekolah Bab III pasal 8 telah dijelaskan bahwa dibentuknya komite sekolah bertujuan meningkatkan keikutsertaan atau partisipasi orang tua/wali siswa dan tokoh masyarakat sebagai anggota komite sekolah dalam membantu keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah yang bersangkutan (Sukirno, 2006). Tujuan dibentuknya komite sekolah dimaksudkan agar adanya suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Komite sekolah yang dibentuk dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat. Untuk itu, komite sekolah yang dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya, komite sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*stakeholders*), berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy*) dan kemitraan (*partnership*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Pembentukan Komite Sekolah dapat dilihat pada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang acuan pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang bertujuan sebagai berikut: (1) memwadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam

melahirkan kebijakan dan program pendidikan, (2) meningkatkan tanggungjawab peranserta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) menciptakan suasana dan kondisi yang terang transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu (Umaedi, 2004).

Berdasarkan penjelasan dan uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa tujuan dibentuknya komite sekolah adalah untuk mewadahi partisipasi para *stakeholders* agar turut serta dalam operasional manajemen sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya, berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah secara proposional, sehingga komite sekolah dapat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Keberadaan komite sekolah/madrasah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah/madrasah. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada (Khaeruddin, 2007).

#### E. Peran dan Fungsi Komite Sekolah/Madrasah

Komite Sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam memberikan bantuan kepada sekolah/madrasah untuk mengadakan pengelolaan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Peran Komite Sekolah tersebut tidak hanya terbatas pada mobilisasi sumbangan sebagai mana peran BP3, akan tetapi lebih berperan serta pada hal-hal yang lebih substansial untuk membantu merencanakan, menetapkan, menjalankan, mengawasi, dan mengevaluasi

pelaksanaan pendidikan. Peran komite sekolah sebagaimana dijelaskan oleh Suryadi (2004) adalah sebagai pemberi pertimbangan, (*Advisory Agency*), badan pendukung (*Supporting Agency*), badan pengawas/pemantau (*Controlling Agency*), mediator (*Mediator Agency*).

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sayangnya ungkapan bijak tersebut sampai saat ini lebih bersifat slogan dan masih jauh dari harapan yang sebenarnya. Boleh dikatakan tanggung jawab masing-masing masih belum optimal, terutama peran serta masyarakat yang sampai saat ini masih dirasakan belum banyak diberdayakan (Hasbullah, 2006). Peran serta masyarakat dalam pendidikan telah dikemukakan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 54. Dan secara lebih spesifik, pada pasal 56 disebutkan bahwa di masyarakat ada dewan pendidikan dan komite sekolah atau komite madrasah yang berperan sebagai berikut: (1) masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah, (2) dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan di tingkat nasional, propinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis, (3) komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan

tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (Depdiknas, 2003).

Komite sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya, melakukan akuntabilitas sebagai berikut: (1) komite sekolah menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah kepada *stakeholder* secara periodik, baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran program sekolah, (2) menyampaikan laporan pertanggungjawaban bantuan masyarakat baik berupa materi (dana, barang tak bergerak maupun bergerak), maupun non materi (tenaga dan pikiran) kepada masyarakat dan pemerintah setempat (Khaeruddin, 2007).

Peran aktif komite sekolah diperlukan untuk memberi dukungan (*supporting agency*) dan memenuhi kebutuhan sekolah/madrasah, pengambilan keputusan, pengawasan manajemen sekolah, mediator antara pemerintah dengan masyarakat, dan lain sebagainya secara transparan dan demokratis dengan etika yang kuat. Peranan komite sekolah terhadap penyelenggaraan sekolah/madrasah dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Membantu meningkatkan kelancaran penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar di sekolah baik sarana, prasarana maupun teknis pendidikan.
2. Melakukan pembinaan sikap dan perilaku siswa. Membantu usaha pemantapan sekolah dalam mewujudkan pembinaan dan pengembangan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, pendidikan demokrasi sejak dini (kehidupan berbangsa dan bernegara, pendidikan pendahuluan bela negara, kewarganegaraan,

- berorganisasi, dan kepemimpinan), keterampilan dan kewirausahaan, kesegaran jasmani dan berolah raga, daya kreasi dan cipta, serta apresiasi seni dan budaya.
3. Mencari sumber pendanaan untuk membantu siswa yang tidak mampu.
  4. Melakukan penilaian sekolah untuk pengembangan pelaksanaan kurikulum, baik intra maupun ekstrakurikuler dan pelaksanaan manajemen sekolah, kepala/wakil kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan.
  5. Memberikan penghargaan atas keberhasilan manajemen sekolah.
  6. Melakukan pembahasan tentang usulan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS/RAPBM).
  7. Meminta sekolah agar mengadakan pertemuan untuk kepentingan tertentu (Depdiknas,2001:17)
  8. Komite sekolah berfungsi mendorong terciptanya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan khususnya kualitas manajemen sekolah/madrasah, layana belajar, melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi),melakukan kerjasama dengan pemerintah dan DPRD berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat. Berdasarkan penjelasan tersebut diatas secara terperinci, tugas dan fungsi komite sekolah dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:



- 1). Menyelenggarakan rapat komite sesuai dengan program yang ditetapkan.
- 2). Bersama dengan sekolah/madrasah merumuskan dan menetapkan visi dan misi.
- 3). Bersama-sama dengan sekolah/madrasah menyusun standar pelayanan pembelajaran di sekolah/madrasah.
- 4). Bersama-sama dengan sekolah/madrasah menyusun rencana strategi pengembangan sekolah/madrasah.
- 5). Bersama-sama dengan sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan rencana program tahunan sekolah/madrasah termasuk dalam penyusunan dan penetapan RAPBS/M.
- 6). Membahas dan turut menetapkan pemberian tambahan kesejahteraan berupa honorium yang diperoleh dari masyarakat kepada kepala sekolah/madrasah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah.
- 7). Bersama-sama dengan sekolah/madrasah mengembangkan potensi ke arah prestasi unggulan, baik yang bersifat akademis (ujian semester, UAN, maupun yang bersifat non-akademis (keagamaan, olah raga, seni, dan lain sebagainya).
- 8). Menghimpun dan menggali sumber dana dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.
- 9). Mengelola kontribusi masyarakat berupa non-material (tenaga, pikiran, yang ditujukan kepada peningkatan kualitas pelayanan sekolah/madrasah.

- 10). Mengevaluasi program sekolah/madrasah secara proporsional sesuai dengan kesepakatan dengan pihak sekolah/madrasah, meliputi pengawasan penggunaan sarana dan prasarana, pengawasan keuangan secara berkala dan berkesinambungan.
- 11). Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan memecahkannya bersama-sama dengan pihak sekolah/madrasah (termasuk juga dengan melibatkan masyarakat dan orang tua murid).
- 12). Memberikan respon terhadap kurikulum yang dikembangkan secara terstandar nasional maupun lokal.
- 13). Memberikan motivasi, penghargaan (baik yang berupa materi maupun non-materi) kepada tenaga kependidikan atau kepada seseorang yang berjasa kepada sekolah/madrasah secara proporsional.
- 14). Membangun jaringan kerjasama dengan pihak luar (sekolah/madrasah) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah/madrasah yang bersangkutan.
- 15). Memantau kualitas proses pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah/madrasah yang bersangkutan.
- 16). Mengkaji laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program yang dikonsultasikan oleh kepala sekolah/madrasah.
- 17). Menyampaikan usul atau rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah dan masyarakat.

Orang tua dan masyarakat mempunyai potensi signifikan dalam berperan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan. Antara lain orang tua turut belajar kaitannya dengan birokrasi kependidikan skala kecil dalam satuan pendidikan (sekolah), mendorong aktif kegiatan di sekolah, menciptakan situasi keakraban yaitu dengan diskusi di rumah, dan juga orang tua perlu mengetahui perkembangan anaknya di sekolah serta turut serta dalam pengadaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan belajar mengajar.

#### F. Struktur Organisasi Komite Sekolah/Madrasah

Pembentukan komite sekolah/madrasah dilakukan secara transparan, akuntabel, dan demokratis. Dilakukan secara transparan adalah bahwa komite sekolah harus dibentuk secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat secara luas mulai dari tahap pembentukan panitia persiapan, proses sosialisasi oleh panitia persiapan, kriteria calon anggota, proses seleksi calon anggota, pengumuman calon anggota, pengumuman calon anggota, proses pemilihan, dan penyampaian hasil pemilihan. Dilakukan secara akuntabel adalah bahwa panitia persiapan hendaknya menyampaikan laporan pertanggungjawaban kinerjanya maupun penggunaan dana kepanitiaan. Dilakukan secara demokratis adalah bahwa dalam proses pemilihan anggota dan pengurus dilakukan dengan musyawarah dan mufakat. Jika dipandang perlu, pemilihan anggota dan pengurus dilakukan melalui pemungutan suara (Hasbullah, 2006).

##### 1. Kepengurusan Komite Sekolah

Pengurus komite sekolah ditetapkan berdasarkan AD/ART yang sekurang-kurangnya terdiri atas seorang ketua, sekretaris, bendahara, dan bidang-bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan. Pengurus komite sekolah dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis. Khusus jabatan ketua komite dianjurkan bukan berasal dari kepala satuan pendidikan. Yang menangani urusan administrasi komite sekolah sebaiknya juga bukan pegawai sekolah. Pengurus komite sekolah adalah personal yang ditetapkan berdasarkan kriteria sebagai berikut: (a) dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis dan terbuka dalam musyawarah komite sekolah, (b) masa kerja ditetapkan oleh musyawarah anggota komite sekolah, (c) jika diperlukan komite sekolah dapat menunjuk atau dibantu oleh tim ahli sebagai konsultan sesuai dengan bidang keahliannya.

Mekanisme kerja pengurus komite sekolah dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- a. Pengurus komite sekolah terpilih bertanggungjawab kepada musyawarah anggota sebagai forum tertinggi AD dan ART.
- b. Pengurus komite sekolah menyusun program-program kerja yang disetujui melalui musyawarah anggota yang berfokus pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan peserta didik.
- c. Apabila pengurus komite sekolah terpilih dinilai tidak produktif dalam masa jabatannya, maka musyawarah anggota dapat memberhentikan dan mengganti dengan kepengurusan baru.

d. Pembiayaan pengurus komite sekolah diambil dari anggaran komite sekolah yang ditetapkan melalui musyawarah (Khaeruddin, 2007).

## 2. Keanggotaan Komite Sekolah

Keanggotaan komite sekolah berasal dari unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Disamping itu unsur dewan guru, yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa (BPD) dapat pula dilibatkan sebagai anggota komite sekolah. Jumlah anggota komite sekolah sekurang-kurangnya sembilan orang. Syarat-syarat, hak dan kewajiban, serta masa keanggotaan komite sekolah ditetapkan di dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART). (Hasbullah, 2006). Anggota komite sekolah dibentuk dengan ketentuan-ketentuan berdasarkan unsur-unsur tertentu, yaitu: (a) unsur masyarakat yang berasal dari orang tua atau wali peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha atau industri, organisasi profesi tenaga pendidikan, wakil alumni, dan khusus untuk jenjang pendidikan menengah wakil peserta didik, (b) unsur dewan guru paling banyak 15% dari jumlah anggota komite sekolah, (c) unsur yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan, (d) Badan Pertimbangan Desa dan lain-lain yang dianggap perlu dapat pula dilibatkan sebagai anggota komite sekolah (sebanyak-banyaknya berjumlah 3 orang), (e) perwakilan dari organisasi siswa, bagi Madrasah Aliyah.

Pengurus dari anggota komite sekolah/madrasah yang telah dipilih secara demokratis harus segera menyusun Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) dalam sistem organisasi komite sekolah/madrasah. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pada umumnya ada pembentukan tim kecil yang diberi tugas untuk menyusun rancangannya kemudian dibahas dalam rapat-rapat pleno komite sekolah. Berdasarkan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002, Anggaran Dasar (AD) komite sekolah sekurang-kurangnya memuat: (a) nama dan tempat kedudukan, (b) dasar, tujuan dan kegiatan, (c) keanggotaan dan kepengurusan, (d) hak dan kewajiban anggota dan pengurus, (e) keuangan, (f) mekanisme kerja-kerja dan rapat-rapat, dan (g) perubahan AD dan ART, serta pembubaran organisasi. Adapun untuk Anggaran Rumah Tangga (ART) sekurang-kurangnya memuat: (a) mekanisme pemilihan dan penetapan anggota dan pengurus, (b) rincian tugas komite sekolah, (c) mekanisme rapat, (d) kerjasama dengan pihak lain, dan (e) ketentuan penutup.

#### G. Indikator Kinerja Komite Sekolah /Madrasah

Berdasarkan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 bahwa Indikator Kinerja Komite Sekolah terkait pada peran yang dilakukannya, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 9.1 Indikator Kinerja Komite Sekolah

Peran Komite Sekolah	Fungsi Manajemen Pendidikan	Indikator Kinerja
----------------------	-----------------------------	-------------------

<p><b>1. Badan Perimbangan (Advisory Agency)</b></p>	<p>1. Perencanaan Sekolah</p>	<p>a. Mengidentifikasi Sumber Daya Pendidikan  b. Memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS  c. Menyelenggarakan rapat RAPBS  e. Memberikan pertimbangan perubahan RAPBS  e. Ikut mengesahkan RAPBS bersama kelapa sekolah</p>
	<p>2. Pelaksanaan Program, Kurikulum, PBM dan Penilaian</p>	<p>a. Memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah  b. Memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada guru</p>
	<p>3. Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan  a. SDM  b. S/P  c. Anggaran</p>	<p>a. Mengidentifikasi potensi sumber daya pendidikan.  b. Memberi pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah  c. Memberikan pertimbangan tentang saranan dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah  d. Memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah</p>

<p><b>2. Badan Pendukung</b> <i>(Supporting Agency)</i></p>	<p>1. Pengelolaan Sumber Daya</p>	<p>a. Memantau kondisi ketenagaan kependidikan di sekolah  b. Mobilisasi guru sukarelawan untuk menanggulangi kekurangan guru di sekolah  c. Mobilisasi tenaga kependidikan non guru untuk mengisi kekurangan di sekolah</p>
	<p>2. Pengelolaan sarana dan prasarana</p>	<p>a. Memantau kondisi sarana dan prasarana di sekolah  b. Mobilisasi bantuan sarana dan prasarana sekolah.  c. Mengkoordinasi dukungan sarana dan prasarana  d. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah</p>
	<p>3. Pengelolaan Anggaran</p>	<p>a. Memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah.  b. Memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah.  c. Mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah  d. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah</p>



<p><b>3. Badan Pengontrol (Controlling Agency)</b></p>	<p>1. Mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah</p>	<p>a. Mengontrol proses pengambilan keputusan di sekolah  b. Mengontrol kualitas kebijakan di sekolah  c. Mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah  d. Pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah  e. Pengawasan terhadap kualitas program sekolah</p>
	<p>2. Memantau Pelaksanaan program sekolah</p>	<p>a. Memantau organisasi sekolah  b. Memantau penjadwalan program sekolah  c. Memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah  d. Memantau sumber daya pelaksana program sekolah  e. Memantau partisipasi stakeholder pendidikan dalam pelaksanaan program sekolah</p>
	<p>3. Memantau <i>output</i> pendidikan</p>	<p>a. Memantau hasil ujian akhir  b. Memantau angka partisipasi sekolah  c. Memantau angka mengulang sekolah  d. Memantau angka bertahan di sekolah</p>

<p><b>4. Badan Penghubung</b> (<i>Mediator Agency</i>)</p>	<p>1. Perencanaan</p>	<p>a. Menjadi penghubung antara komite sekolah dengan masyarakat, komite sekolah dengan sekolah, dan komite sekolah dengan dewan pendidikan  b. Mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan  c. Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepada sekolah</p>
	<p>2. Pelaksanaan program</p>	<p>a. Mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah kepada masyarakat  b. Memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah  c. Menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program sekolah  d. Mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah</p>
	<p>3. Pengelolaan sumber daya pendidikan</p>	<p>a. Mengidentifikasi kondisi sumber daya di sekolah  b. Mengidentifikasi sumber-sumber daya masyarakat  c. Memobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah  d. Mengkoordinasikan bantuan masyarakat</p>

Komite sekolah dalam menjalankan tugas dan perannya sebagaimana dijelaskan oleh Hasbullah (2006) mempunyai fungsi dan peran sebagai berikut: (1) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap

penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (2) melakukan upaya kerja sama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (3) menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, (4) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: kebijakan dan program pendidikan, rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS), kriteria kinerja satuan pendidikan, kriteria tenaga pendidikan, kriteria fasilitas pendidikan, hal-hal yang terkait dengan pendidikan, (5) mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, (6) menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, (7) melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Selain peran yang disebutkan diatas, peran nyata yang dilaksanakan komite sekolah adalah sebagai mitra atau *partner* bagi pemerintah daerah atau sekolah. Badan ini memiliki peran sebatas memberikan pertimbangan atau pilihan-pilihan yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah dan sekolah, serta memberikan dukungan, kontrol, menjembatani kepentingan masyarakat dan penyelenggaraan pendidikan. Peran komite sekolah memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengontrol dan

mediator antara pemerintah dengan masyarakat. Di samping itu juga berfungsi mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan berkualitas, melakukan kerjasama dengan masyarakat, menampung dan menganalisa aspirasi, memberi masukan, mendorong orang tua murid dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana dari masyarakat dan melakukan evaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadidya Jaya.
- Ahmadi, A., & A. Rohani.1995. *Pengelolaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta..
- Alam, S. 2003. *Akuntansi untuk Sekolah Menengah Atas*. Jakarta: Esis
- Allen, Louis. 1975. *Management and Organization*. New York: McGraw Hill Book Company
- Ametembun, N.A. 1981. *Manajemen Kelas*. Bandung: Suri
- Amstrong, M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Anzizhan, Syafaruddin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Gramedia.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu*, Alih Bahasa Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, S. 1990. *Pengelolaan Kelas dan Siswa*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, cet. I. Jakarta: PT. Rajawali Press

- Ash-Shidiqie, Jimmly. 1996. *Sumber Daya Manusia untuk Indonesia Masa Depan*. Bandung: Mizan.
- Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bernadien & Russell. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey: International Eddition Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Beeby. 1982. *Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Jaya Pirusa.
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. (2nd Ed.). New York: Mc Graw Hill Company.
- Buford, J.A. & Bedien, A.G. 1988. *Management in Extension*. Alabana: Alabana Cooperative Extention Service Auburn University
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burhanuddin dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: UM Press.
- Bush, T. & Coleman, M. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Champman Publishing Ltd.
- Cahyono, B.T. 1996. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI
- Campbell, R.F., Corbolly, J.E. & Nystrand, R.D. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc.
- Chalvin, J. 1979. *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw Hill Book Company.

- Chung, K.H., & Megginson, L.C. 1981. *Organizational Behavior: Developing Managerial Skill*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cooper, J.M. (Ed.) 1977. *Classroom Teaching Skill*. Lexington Mass: D.C. Health & Coy.
- Creemers, B.P.M., & Reynolds, D. 2002. School Effectiveness and School Improvement to Effective School Improvement: Backgrounds, Theoretical Analysis, and Outline of the Empirical Study. *Educational Research and Evaluation*. Volume 8, No. 4, h. 343-362.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan*, cet. II. Bandung: Pustaka Setia
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemn Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Danim, S. & Danim, Y. 2010. *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas: Strategi Membangun Disiplin Kelas dan Suasana Edukatif di Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Danim, S & Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Tehnologi, Situasi Krisis, dan Internalisasi Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Danumihardja, Mintarsih. 2004. *Manajemen Keuangan Sekolah: Studi Manajemen Keuangan pada Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dalam Implementasi Otonomi Daerah*. Jakarta: UNHAMKA Press
- Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta

- Davis, K. 1981. *Human Behavior at Work: organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Massachussetts: Allyn & Bacon.
- Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan, Jakarta: Departemen Pendidikan.
- Depdikbud. 1982. *Modul Pengelolaan Kelas*. Program Akta Mengajar V-B Komponen Dasar Mengajar. Jakarta Dirjen Dikti: Proyek Pengembangan Institusi Pendidikan Tinggi.
- Depdikbud. 1985. *Keterampilan Mengelola Kelas*. Program Akta Mengajar V-B Jakarta: Dirjen Dikti.
- Depdikbud. 1986. *Kurikulum, Pedoman Pembinaan Guru*. Jakarta: badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan, Pusat Pengembangan Kurikulum dan Saran Pendidikan.
- Depdikbud. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Depdiknas. 2002. *Ringkasan Kegiatan Belajar Mengajar*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- DeRoche, E.F. 1985. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective School Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dikdasmen. 1996. *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Djamarah & Zain. 2006. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.



- Echols, J.M., & Shadily, H. 1988. *An English-Indonesia Dictionary*. Jakarta: PT. Gramedia
- Effendy, Onong Uchjana. 1993. *Human Relations dan Public relations*. Bandung: Mandar Maju.
- Engkoswara & Komariah, A. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Fattah, N. 1999. *Landasasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Roesdakarya.
- Faustino, Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Fieldman, D.C., & Arnold, H.J. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Flippo, E.B. 1980. *Personnel Management*. Singapore. McGraw-Hill, Inc.
- Flippo, Edwin. B. 1984. *Manajemen Personalia*, Alih bahasa oleh Moh Masud, Jakarta: Erlangga
- French, W.L. 1986. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin
- Gagne, N.L., & Berliner, D.C. 1976. *Educational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Gomes, F.C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gorton, Richard A. 1976. *School Administration*. New York: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon. Boston: Allyn and Bacon.

- Good, T. & Brophy, J.E. 1985. *Educational Pshycology. A Realistic Approach*. New York: Longman
- Good, T.L. and J.E. Brophy. 1994. *Education Psychology*. New Jersey: Prentice Hall International Inc,
- Greener, Tony. 1990. *Kiat Sukses public Relations*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Greenfield, W.D. 1987. *Instructional Leadership: Conceprrt, Issue, and Controversies*. Allyn & Bacon.
- Gulick, Luther. 1965. *Educational Adminstration*. New York: McGraw Hill co.
- Handoko, T.H. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hariyanto, Bambang. 2004. *Sistem Manajemen Basis Data*. Bandung: Informatika
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasbullah, J., 2006. *Sosial Kapital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. Jakarta: MR-United Press.
- Hicks, Herbert & Ray G. Gullet. 1996. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Alih Bahasa Kartasapoetra, Jakarta : Bumi Aksara.
- Imron, Ali. 2001. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Malang: Bumi Aksara.
- Imron, Ali., Maisyaroh, dan Burhanuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

- Indrafachrudi, S; Dirawat, & Lamberi, B. 1996. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Malang: CV. Ardi Manunggal Jaya.
- Indrakusuma, A.D. dan Soekarni, R.I. 1989. *Pengelolaan Kesiswaan dalam Adminisitrasi Pendidikan*. Malang : Tim Jurusan FIP IKIP Malang
- Iriantara, Yosol. 2005. *Media Relations Konsep, Pendekatan dan Praktik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
- Irawan, H. 2004. *Indonesian Customer Satisfaction: Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan Merek Pemenang ICOSA*. Jakarta : PT Alex Media Komputindo
- Jefkins, Frank. 1992. *Public Relation*, Alih Bahasa : Aris Munandar, Jakarta: Erlangga.
- Johnson, Kast, & Rozenweing. 2002. *The Theory and Management of system*. Tokto: McGraw-Hill Book Kogakusta, Ltd.
- Jones, G.R. 1969. *Organizational Theory and Case*. New York: Eddition Wesley Publishing Company.
- Kaufman, Roger A. 1972. *Educational System Planning*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Keller. 1992. *A Practitioner Guide in Concepts and Measures of Motivation*. Hilldale, NJ: Syracuse University.
- Keller, K., & Dogde, J.R. 1978. *Individual in Society: a textbook of Social Psychology*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Knezevich, K. Stephan. 1961. *Administration of Public Education*. New York: Harper & Row Publisher, Inc.

- Kowalski, Theodore J. 2004. *Public Relations in School*. New Jersey: Pearson, Merrill Prentice.
- Kummerer, F.N.D., & Lynch, P. 1990. *Educational Policy and Planning Project, A Review of Teacher Educational Issues in Indonesia*. Jakarta: CIOECD
- Lee, Murays & Lee, Doories M. 1940. *Child and His Curriculum*. New York: Appleton Century.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. 1981. *The Principal: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, Inc.
- Manulang, M. 1981. *Manajemen Personalia*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Aksara Baru.
- Marks, H.M., & Louis, K.S. 1997. Does Teacher Empowerment Affect the Classroom? The Implication of Teacher Empowerment for Instructional Practice and Student Academic Performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 19 (3). h. 245-275.
- Marty, H.M. Nurdin. 2008. *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Makassar: Aksara madani.
- McFarland, D.E. 1979. *Management: Foundations and Practices*. New York: McMillan Publishing Company, Inc.
- Meggison, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H. 1992. *Management: Concept and application*. (4 th. ed.) New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Mockler, R.J. 1972. *The Management Control Process*. New Jersey: Prentice Hall

- Morphet, E.L., Johns, R.L. & Reller, T.L. 1975. *Educational Organization and Administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung PT. Remaja Roesdakarya
- Mutohar, P.M. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: AR-RUZZ Media
- Nawawi, Hadari. 1996. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nurhadi dan Senduk, Agus Gerrad. 2003. *Pembelajaran Kontekstual dan Penerapannya dalam KBK*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang Press.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Wineka Media.
- Nawawi, H. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Oliva, P.F.1984. *Supervision for Today's School*. New York: Tomas J. Crowell Company.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Educational*. New Jersey: Englewood Cliff, Prentice-Hall, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: BP. Cipta Jaya.

- Pidarta, Made. 1995. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Puerkey, M.J. & Smith, C.A. 1983. *HRM Practice and Organizational Commitment: Test of Mediation Model*. Canadian Journal of Administration Sciences
- Purwanto, Ngali. 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Regan, W.B. 1960. *Modern Elementary Curriculum*. New York: Rinehart and Winston.
- Richey, R.W. 1973. *Planning for Teaching: An Introduction to Education*. New York: McGraw-Hill Book, Company.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1984. *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliff, Prentice Hall, Inc.
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktek dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Rokhman, Wahibur. 2003. *Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global*. Yogyakarta: Amara Books.
- Sahertian, Piet. 1994. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah*

- dalam Sistem Otonomi Daerah*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Saylor, J.G. & Alexander, W.M. 1958. *Curriculum Planning for Modern Schools*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Sedarmayanti, 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Bandar maju.
- Sergiovanni, T.J., & Starrat. 1984. *Supervision Human Perspective*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. London: Allyn and Bacon.
- Seyfarth, J.T. 1991. *Human Resources: Management for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon
- Siagian, S.P. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Slavin, T. 1994. *Professional in Bureaucratic*. Chicago: Chicago Press.
- Soekanto, Soerjono. 1987. *Sosiologi Hukum dalam Masyarakat*. Jakarta: Rajawali.
- Sormirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. 2005. *Dasar-Dasar Public Relations*, Bandung: PT Rosdakarya.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Soetopo, H. & Soemanto, W. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional

- Spears, H. 1975. *The Emerging high School Curriculum*. New York: The McMillan Company.
- Steer, R.M., & Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stewart, Lea P & Ruben Brent D. 2006. *Communication and Human Behavior*. United States: Allyn and Bacon
- Stoner, James A.F., & Wankel, C. 1986. *Management*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey: Englewood Clffes
- Stoner, James A.F. & Wankel, C. 1985. *Manajemen*. Alih Bahasa. Wilhelmus W, Bakowatun. Jakarta: Intermedia
- Stoop, Emery, rafferty, Max & Johnson, Russel, E. 1981. *Handbook of Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sudjana, Nana. 1991. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru
- Sudrajdat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS): Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika.
- Supriadi, Dedi. 2004. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sulthon & Khusnuridlo, M. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Suryadi, A. dan Tilaar, H. A.R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Roesda Karya.
- Suryobroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.



- Suit, Yusuf. 1996. *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sukirno, Sadono. 2006. *Ekonomi Pembangunan*. Indonesia. Kencana Prenada Media Group.
- Tenner, Arthur R & Irving J. De Toro. 1993. *Total Quality Management Three Steps to Continouse Improvement*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Terry, R.G. 1986. *Management*. Alih Bahasa: G.A. Tico Alu. Bandung: Alumni.
- Tetelepta, H.B. 1988. *Masalah-Masalah Personil dan Hubungannya dengan Moral Kerja Guru-Guru SMP di Kotamadya Ambon*. Tesis Tidak diterbitkan. Malang: PPS IKIP Malang.
- The Liang Gie. 1996. *Administrasi Perkantoran 1*. Yogyakarta : Liberty
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, 1989. *Administrasi Pendidikan*, Malang: IKIP Malang
- Tim Dosen IKIP Semarang. 1991. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 1998. *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Torrington, D. & Huat T.C. 1994. *Human Resource Management For Southeast Asia*. New Jersey: Englewood Cliff.
- Umaldi. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*.

- Unruh, Adolph & Willier, Robert A. 1974, *Public Relation for Schools*. California: Lear Siegler Inc & Fearon Publishers.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 1993. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Galia Inddonesia.
- Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Walker, J. 1989. *Human Resource Strategy*. New York: ST Lois San Fransisco
- Wiardjo, Bambang H. & Wibisono, Suistijarningsih. 1996. *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000, Sistem Manajemen Mutu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wiles, K. 1995. *Supervision for Better School*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Zubaedi, 2006. *Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar