

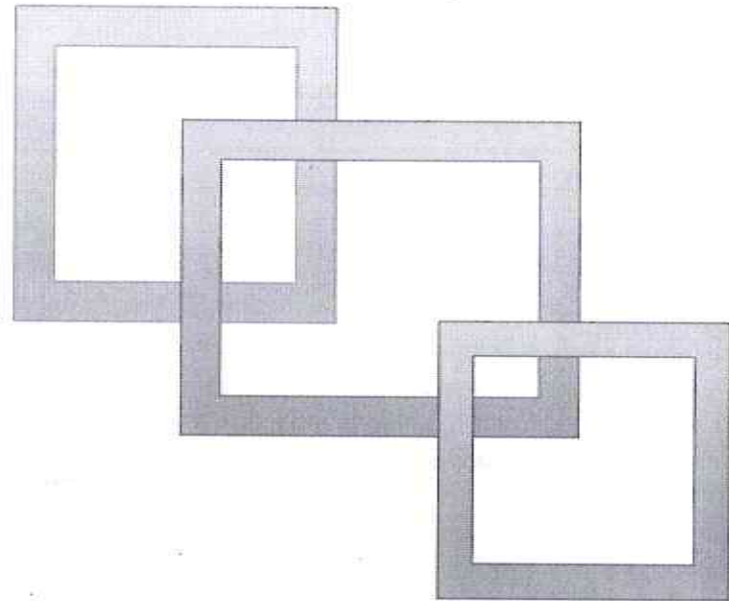
A photograph of a classroom from a rear perspective. Several young students are seated at wooden desks, with their right hands raised in the air. The desks are cluttered with school supplies like pens, pencils, and notebooks. In the background, a chalkboard is visible with some faint writing. The lighting is bright, suggesting a well-lit classroom.

Dr. Indah Komsiyah, M.Pd

# MANAJEMEN SEKOLAH YANG EFEKTIF

Manajemen sekolah bertujuan untuk menciptakan tata kerja yang lebih baik melalui empat cara, yaitu: peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan penempatan staf, peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah, munculnya ide-ide baru dalam kurikulum.

Dr. Indah Komsiyah, M.Pd



# Manajemen Sekolah yang Efektif

Sanabil

Manajemen Sekolah yang Efektif  
Sanabil 2022

Penulis : Dr. Indah Komsiyah, M.Pd

Editor : Nurul Lailatul Khusniyah  
Layout : Sanabil Creative  
Desain Cover : Sanabil Creative

All rights reserved  
Hak Cipta dilindungi Undang Undang  
Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian  
atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital  
atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis  
dari penulis dan penerbit.

ISBN : 978-623-317-286-8  
Cetakan 1 : Januari 2022

Penerbit:  
Sanabil  
Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram  
Telp. 0370- 7505946, Mobile: 081-805311362  
Email: sanabilpublishing@gmail.com  
www.sanabil.web.id

DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Daftar Isi .....	iii
Daftar Gambar .....	v
Daftar Tabel .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Bab 1 Pentingnya Manajemen Sekolah .....	1
A. Konsep Manajemen Sekolah .....	1
B. Manajemen Pengetahuan Dalam Manajemen Sekolah .....	5
C. Penerapan Manajemen Pengetahuan Di Sekolah .....	9
Bab 2 Motivasi Kinerja.....	11
Bab 3 Manajemen Konflik Di Sekolah .....	19
A. Konsep Konflik .....	19
B. Penyelesaian Konflik .....	24
Bab 4 Mengelola Tim .....	31
A. Manajemen Kerja Tim .....	31
B. Pengembangan Tim Efektif .....	42
C. Peran Tim .....	48
Bab 5 Organisasi Sekolah .....	54
A. Hubungan Kerja Di Sekolah .....	54
B. Iklim Sekolah .....	55
C. Budaya Sekolah .....	56
Bab 6 Manajemen Kelas .....	58
A. Konsep Manajemen Kelas .....	58
B. Organisasi Kelas .....	65
Bab 7 Kinerja Guru .....	68
A. Konsep Kinerja Guru .....	68
B. Pemberdayaan Guru .....	77
Bab 8 Manajemen Kurikulum .....	85
Bab 9 Sekolah dan Komunitas .....	91
A. Melibatkan Orang Tua Di Sekolah .....	91

B. Orang Tua Sebagai Partner .....	93
C. Komunitas .....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	98
SINOPSIS.....	103
DAFTAR ISTILAH .....	104
RIWAYAT HIDUP .....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Fokus Utama Manajemen .....	2
Gambar 2. Fase Utama Dalam Proses Motivasi .....	14
Gambar 3. Proses Motivasi Berdasarkan Pada Teori Konten ( <i>Content Theory</i> ) .....	16
Gambar 4. Proses model motivasi (Porter dan Lawler) .....	17
Gambar 5. Penyebab Konflik .....	22
Gambar 6. Keseimbangan Pencegahan dan Manajemen Konflik.....	25
Gambar 7. Gaya resolusi yang mungkin terbukti selama manajemen konflik (diadaptasi dari Thomas) .....	26
Gambar 8. Matrik Pelatihan dan Pengembangan Organisasi	46
Gambar 9. Tiga dimensi kelas .....	60
Gambar 10. Keterkaitan faktor dalam proses pengajaran.....	61
Gambar 11. Aspek dalam manajemen kelas.....	63
Gambar 12. Proses Manajemen Kelas .....	65
Gambar 13. <i>Continuum of Emphasis in System of Performance Appraisal</i> .....	75
Gambar 14. Lima tahap dalam proses pemberdayaan.....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Elemen-elemen Utama Konflik.....	20
Tabel 2. Gaya Resolusi Konflik .....	26

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena buku referensi ini telah selesai disusun. Buku ini disusun agar dapat membantu para pembaca dalam mempelajari konsep manajemen sekolah yang efektif, terutama bagi mahasiswa maupun bagi praktisi pendidik. Penulis menyadari bahwa dalam buku referensi ini masih terdapat banyak kekurangan maupun keterbatasan.

Namun, penulis berharap agar buku ini dapat tetap memberi manfaat bagi para pembaca. Penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan maupun bantuan hingga terselesainya buku ini. Akhir kata untuk penyempurnaan buku ini, maka kritik dan saran dari pembaca sangatlah berguna untuk penulis kedepannya.

Buku Referensi yang berjudul Manajemen Sekolah yang Efektif menyajikan paparan tentang manajemen di sekolah. Manajemen adalah menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Dalam hal ini, sekolah menyelenggarakan manajemen melalui proses antara lain merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan orang lain sehingga upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui serangkaian kegiatan ini dapat tercapai yaitu tujuan pendidikan.

Buku ini bisa dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam memahami manajemen sekolah, karena sekolah sebagai salah satu lembaga atau organisasi yang memiliki tujuan. Buku ini terdiri dari sembilan bab yang terkait dengan manajemen sekolah. Pada bab 1 menyajikan konsep pentingnya manajemen sekolah yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan. Bab kedua membahas tentang motivasi kinerja dari guru sebagai salah satu pelaku yang berperan mencapai tujuan pendidikan. Bab ketiga membahas tentang konflik di sekolah dan penyelesaian konflik. Bab keempat membahas tentang manajemen tim dan pengembangan tim. Bab kelima adalah organisasi sekolah yang membahas tentang hubungan kerja di sekolah, iklim sekolah, dan budaya sekolah. Bab keenam adalah manajemen kelas yang membahas tentang konsep manajemen kelas dari guru. Bab ketujuh adalah kinerja guru yang membahas tentang pengertian kinerja guru dan pemberdayaan guru. Bab kedelapan adalah manajemen kurikulum yang memaparkan tentang konsep kurikulum. Bab kesembilan adalah sekolah dan komunitas membahas tentang hubungan orang tua di sekolah dan komunitas yang terkait dari manajemen sekolah.

## BAB I PENTINGNYA MANAJEMEN SEKOLAH

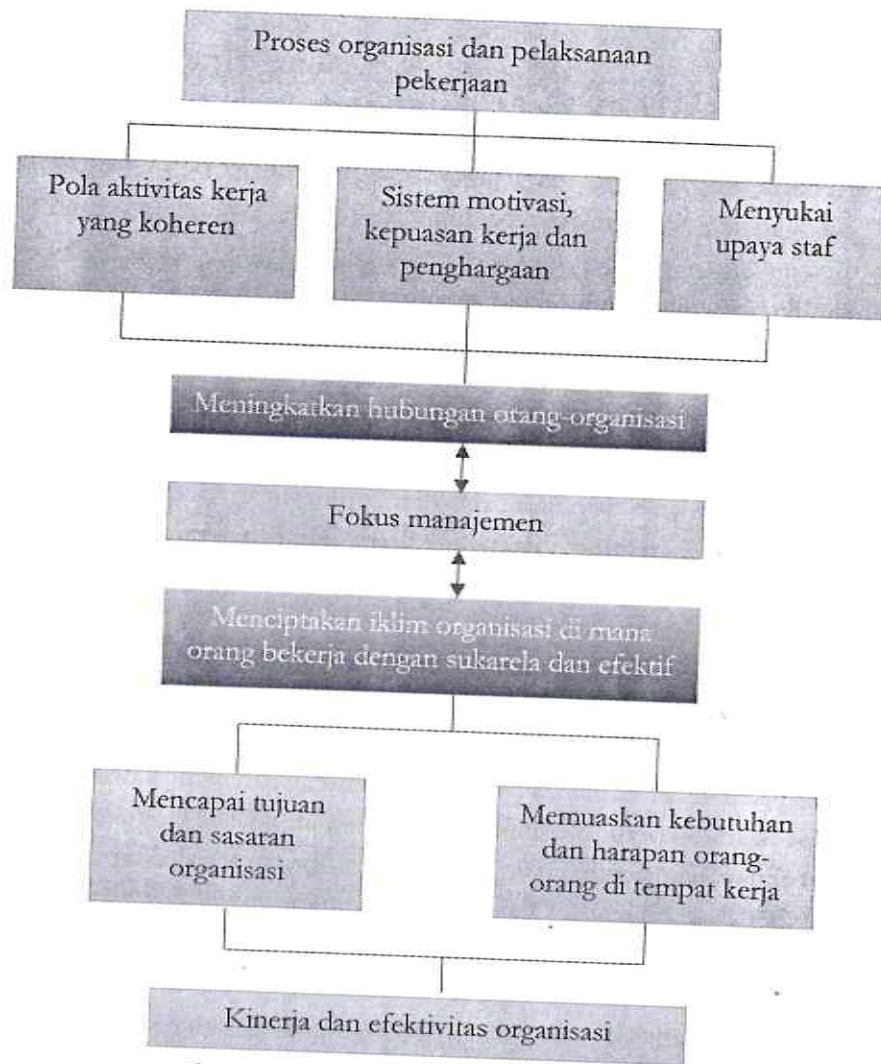
### A. Konsep Manajemen Sekolah

Manajemen dapat digunakan untuk berbagai organisasi dan berbagai bidang, termasuk sekolah sebagai lembaga penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan sumber daya manusia yang cerdas dan berkualitas. Untuk pendidikan yang baik, manajemen yang baik juga diperlukan dalam pembelajaran. Banyak faktor dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah salah satunya sarana dan prasarana pendidikan. Fasilitas yang terpenuhi dengan baik dan memadai akan mendukung sistem belajar mengajar. Manajemen juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan lain-lain.<sup>1</sup>

Sifat manajemen adalah variabel. Ini berkaitan dengan semua aktivitas organisasi dan bukan merupakan fungsi yang terpisah dan terpisah. Itu tidak bisa didepartementalisasi atau terpusat. Dengan kemungkinan pengecualian dewan direksi, atau yang serupa, sebuah organisasi tidak dapat memiliki departemen manajemen dengan cara yang sama seperti memiliki departemen untuk fungsi lain, seperti penelitian dan pengembangan, produksi, pemasaran, akuntansi, atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen dipandang paling baik sebagai proses umum untuk semua fungsi lain yang dilakukan dalam organisasi. Melalui pelaksanaan pekerjaan, fokus utama manajemen adalah pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dan

<sup>1</sup> Edy Siswanto and Dian Hidayati, 'MANAGEMENT INDICATORS OF GOOD INFRASTRUCTURE FACILITIES TO IMPROVE SCHOOL QUALITY', *International Journal of Educational Management and Innovation*, 1.1 (2020), 69–81 <<https://doi.org/10.12928/IJEMI.V1I1.1516>>.

memuaskan kebutuhan dan harapan para anggotanya. Manajemen pada dasarnya adalah kegiatan yang mengintegrasikan (Lihat Gambar 1.)<sup>2</sup>



Gambar 1. Fokus Utama Manajemen

<sup>2</sup> Laurie J. Mullins, *Management & Organisational Behaviour*, Ninth Edit (England: Pearson, 2010).

Kegiatan manajerial dibagi menjadi lima elemen manajemen, yang didefinisikan sebagai: 'untuk meramalkan dan merencanakan, untuk mengatur, untuk memerintahkan, untuk mengkoordinasikan dan untuk mengontrol'. Fayol menggambarkan elemen-elemen ini sebagai:<sup>3</sup>

1. Perencanaan – memeriksa masa depan, memutuskan apa yang perlu dicapai dan mengembangkan rencana tindakan.
2. Pengorganisasian – menyediakan bahan dan sumber daya manusia dan membangun struktur untuk melaksanakan kegiatan organisasi.
3. *Command* – memelihara aktivitas di antara personel, mendapatkan hasil optimal dari semua karyawan demi kepentingan seluruh organisasi.
4. Koordinasi – menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan dan upaya organisasi untuk memfasilitasi kerja dan keberhasilannya.
5. Kontrol – memverifikasi bahwa segala sesuatu terjadi sesuai dengan rencana, instruksi, prinsip yang ditetapkan, dan perintah yang diungkapkan

Manajemen di sekolah terkait juga mengelola orang. Semua guru dan semua pihak yang terlibat harus mengelola anak-anak tetapi juga mengelola sekolah yaitu mengelola orang dewasa agar pekerjaan selesai. Drucker menyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen sekolah didasarkan pada sasaran yang menempatkan pemimpin sekolah dan pemangku kepentingan bersama-sama untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang diterapkan di sekolah. Sagala mengemukakan bahwa manajemen sekolah atau manajemen pendidikan adalah penerapan pengetahuan manajemen dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengendalian praktik bisnis dan

<sup>3</sup> Mullins.

pendidikan yang berlangsung di sekolah. Douglas menyebutkan prinsip-prinsip manajemen sekolah yang terdiri dari:<sup>4</sup>

1. mengutamakan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja;
2. mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab;
3. memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada anggota sekolah;
4. memahami faktor psikologis anggota, dan
5. relativitas nilai di sekolah.

Nurochim menjelaskan bahwa manajemen sekolah adalah sekumpulan sumber daya manusia di sekolah yang menjadi pelaksana berdasarkan pembagian tugas yang telah ditentukan dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut disintesis bahwa manajemen sekolah adalah penerapan konsep dan fungsi manajemen pada proses manajemen sekolah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah.

Sagala mengatakan bahwa “Manajemen sekolah adalah proses dan badan yang memimpin dan membimbing pelaksanaan pekerjaan sekolah sebagai suatu organisasi dan mewujudkan tujuan dan sasaran pendidikan sekolah yang telah ditetapkan”. Rohiat menyatakan bahwa “Manajemen sekolah adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah atau organisasi yang meliputi orang, uang, metode, bahan, mesin, dan pemasaran yang dilakukan secara sistematis dalam suatu proses”. Syaiful menyatakan bahwa “Manajemen sekolah bertujuan untuk menciptakan tata kerja yang lebih baik melalui empat cara, yaitu: peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan penempatan staf, peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah,

<sup>4</sup> Firman Firman, 'NATURAL SCHOOL MANAGEMENT: A NEW CONCEPT OF EDUCATION', *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1.5 (2020), 617-24 <<https://doi.org/10.31933/DIJEMSS.V1I5.332>>.

munculnya ide-ide baru dalam kurikulum, implementasi, pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber belajar, serta peningkatan kualitas partisipasi masyarakat dan pemangku kepentingan”. Sedangkan Daryanto menyatakan bahwa “Manajemen sekolah dilaksanakan dengan tujuan tertentu agar: Pertama pada setiap jenis dan jenjang pendidikan terdapat efektifitas produksi. Lulusan dapat berprestasi pada jenjang pendidikan di atasnya, dapat bekerja melalui ilmu pengetahuan dan keterampilan Kedua, untuk mencapai efisiensi penggunaan sumber daya dan dana, tidak ada pemborosan waktu, tenaga atau uang, dan lain-lain. Ketiga, lulusan dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan di masyarakat, dan Keempat, terciptanya kepuasan kerja bagi setiap anggota masyarakat sekolah. Untuk itu perlu dibangun iklim organisasi sekolah yang sehat”.<sup>5</sup>

## B. Manajemen Pengetahuan Dalam Manajemen Sekolah

Manajemen pengetahuan mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi, karena tidak hanya menjelaskan konsep pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk mengelola organisasi, akan tetapi bagaimana manajemen pengetahuan ini membangun proses pengelolaan dengan sangat tepat sesuai konteks.<sup>6</sup> Menurut Kankanhalli, dkk, manajemen pengetahuan dapat diartikan sebagai proses yang ditentukan secara sistemik dan organisasi untuk memperoleh, mengatur dan mengkomunikasikan pengetahuan karyawan sehingga karyawan lain dapat memanfaatkannya agar lebih efektif dan produktif dalam pekerjaannya. Manajemen pengetahuan juga penting dalam hubungan antar organisasi. Hubungan antar

<sup>5</sup> Matin Matin, Sugiarto Sugiarto, and Leni Pujiastuti, 'Indonesian School Management Overseas (Case Study in Indonesia Kuala Lumpur School)', *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2.8 (2020), 679-84 <<https://doi.org/10.29103/IJEVS.V2I8.2759>>.

<sup>6</sup> Eric C.K. Cheng, *Knowledge Management for School Education* (Hongkong: Springer, 2015).



organisasi telah diakui memberikan dua manfaat potensial yang berbeda: efisiensi operasional jangka pendek dan penciptaan pengetahuan baru jangka panjang.<sup>7</sup>

Scarborough, dkk bahwa manajemen pengetahuan adalah 'proses atau praktik apa pun dalam membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, di mana pun itu berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi'. Mereka menyarankan agar berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan persediaan dan arus pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga didefinisikan oleh Tan sebagai: 'Proses secara sistematis dan aktif mengelola dan memanfaatkan simpanan pengetahuan dalam suatu organisasi'. Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkannya sehingga pembelajaran dapat berlangsung. Strategi manajemen pengetahuan mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka ke informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman yang terdokumentasi.<sup>8</sup> Manajemen pengetahuan mendukung organisasi dalam menciptakan mekanisme yang mengukur, menyimpan dan mengubah pengetahuan menjadi modal intelektual. Jadi, dalam pandangan Sallis dan Jones bahwa manajemen pengetahuan meningkatkan kemampuan staf untuk memecahkan masalah dan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan.<sup>9</sup>

Manajemen pengetahuan di sekolah dapat dikonseptualisasikan sebagai kegiatan manajemen strategis yang mendukung guru untuk mengumpulkan informasi atau memanfaatkan sumber pengetahuan organisasi untuk melaksanakan pengajaran dan tugas mereka secara efektif. Praktik manajemen pengetahuan ini dapat membantu

<sup>7</sup> Petter Gottschalk, *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation* (USA: Idea Group Publishing, 2007).

<sup>8</sup> Michael Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice* (Great Britain: Cambridge University Press, 2006).

<sup>9</sup> Eric C.K. Cheng.

menangkap, menyusun dan mendistribusikan pengetahuan di sekolah melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi atau interaksi manusia sehingga dapat dibagikan oleh semua guru. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan menyediakan saluran komunikasi yang memadai bagi sekolah dan para guru untuk mendiskusikan masalah sekolah dengan manajemen. Guru dapat merefleksikan dan meninjau umpan balik dari orang lain dan mengembangkan strategi dan rencana lebih lanjut untuk meningkatkan kebijakan berbasis sekolah dan efektivitas pengajaran. Kebijakan sekolah dapat disesuaikan dengan umpan balik guru untuk memaksimalkan pembelajaran siswa.<sup>10</sup>

Manajemen pengetahuan adalah istilah yang relatif baru yang digunakan untuk mendefinisikan proses pengumpulan, pengorganisasian, analisis, dan berbagi pengetahuan organisasi. Manajemen pengetahuan berfokus pada aset dan kemampuan pengetahuan perusahaan, seiring dengan perkembangan dan pengembangan saluran yang melaluinya pengetahuan mengalir. Kritikus berpendapat bahwa manajemen pengetahuan hanyalah manajemen informasi. Para pendukung mengklaim bahwa tantangannya adalah menerjemahkan pengetahuan menjadi informasi yang bermakna dan dapat digunakan. Secara teknis, manajemen pengetahuan sebagai praktik selalu ada. Misalnya, pengetahuan telah dibagikan melalui pelatihan organisasi dan program pengembangan, melalui magang, selama instruksi di tempat kerja, dan dalam orientasi karyawan, untuk beberapa nama. Dampak teknologi, khususnya komputer, bagaimanapun, telah mempercepat dan menyempurnakan proses dan kebutuhan untuk manajemen pengetahuan. Organisasi membuat program manajemen pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, memanfaatkan peluang pasar, dan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran dan sistem penciptaan pengetahuan. Manajemen pengetahuan menambah nilai bagi organisasi melalui:<sup>11</sup>

1. Berkontribusi pada modal intelektual perusahaan
2. Memungkinkan keputusan yang lebih tepat

<sup>10</sup> Eric C.K. Cheng.

<sup>11</sup> Ann Gilley and others, *The Praeger Handbook of Human Resource Management* (London: Praeger, 2009).

3. Mendorong aliran ide dan informasi yang bebas
4. Meningkatkan layanan dan efisiensi pelanggan
5. Meningkatkan produktivitas

Dalam studi yang dilakukan oleh Mathi di Jerman, faktor kunci dari manajemen pengetahuan adalah:<sup>12</sup>

1. Organisasi berbasis pengetahuan
2. Budaya
3. Strategi
4. Sistem dan infrastruktur teknologi informasi
5. Proses sistematis dan pengukur efektif

Davenport dan Prussia percaya bahwa manajemen pengetahuan dalam memimpin organisasi membantu menciptakan budaya berbagi pengetahuan di antara karyawan dan mengevaluasi organisasi dengan mengubah modal manusia menjadi kekayaan intelektual terstruktur.<sup>13</sup> Manajemen pengetahuan dianggap sebagai pengumpulan, distribusi, dan penggunaan sumber daya pengetahuan secara efisien. Ini adalah proses penciptaan pengetahuan, validasi, presentasi, distribusi dan evaluasi. Manajemen Pengetahuan merupakan konstruksi multi dimensi dengan sejumlah besar atribut yang saling terkait. Namun, tiga komponen atau atributnya yang umum ditemukan dalam literatur adalah: akuisisi atau adaptasi pengetahuan, penyebaran atau berbagi pengetahuan dan responsivitas terhadap pengetahuan atau penggunaan pengetahuan. Praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi bergantung pada beberapa prasyarat. Salah satu prasyarat penting untuk manajemen pengetahuan yang efektif adalah budaya organisasi. Pengaruh tingkat manajemen pada proses manajemen pengetahuan mengungkapkan bahwa tingkat

<sup>12</sup> Mohammad Ghorbani Azar, Sajjad Karimi, and Saeid Mohammadi, 'The Role and Position of Organizational Culture in Knowledge Management in Government-Owned Banks of Gilan Province', *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2, 2.3 (2013), 839-46.

<sup>13</sup> A. Nickpour and S. Salajegheh, 'Study the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture from the Perspective of the Medical Faculty', *Journal of Beyond Management*, 4.14 (2010), 7-18.

manajemen tinggi secara signifikan berbeda dari tingkat menengah dan bawah dalam cara mereka menciptakan pengetahuan.<sup>14</sup>

### C. Penerapan Manajemen Pengetahuan Di Sekolah

Hansen, dkk telah menggambarkan 2 pendekatan untuk manajemen pengetahuan, antara lain;<sup>15</sup>

1. Strategi kodifikasi. Pengetahuan secara hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di mana ia dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa pun di dalam organisasi. Pengetahuan eksplisit dan dikodifikasi menggunakan pendekatan '*people to document*'. Oleh karena itu, strategi ini didorong oleh keberadaan dokumen. Pengetahuan diekstraksi dari orang yang mengembangkannya, dibuat mandiri dari orang itu dan digunakan kembali untuk berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik untuk digunakan orang. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mendapatkan kembali pengetahuan yang telah dikodifikasikan tanpa harus menghubungi orang yang pertama kali mengembangkannya. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga penggunaan intranet.
2. Strategi personalisasi. Pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah mengembangkannya dan dibagikan terutama melalui kontak langsung orang ke orang. Ini adalah pendekatan '*person to person*' yang melibatkan berbagi pengetahuan diam-diam. Pertukaran ini dicapai dengan menciptakan jaringan dan mendorong komunikasi tatap muka antara individu dan tim melalui konferensi informal, lokakarya, jajak pendapat, dan sesi tatap muka.

Hansen, dkk menyatakan bahwa pilihan strategi harus bergantung pada organisasi; apa yang dilakukannya, bagaimana melakukannya, dan budayanya. Oleh karena itu, konsultan seperti

<sup>14</sup> Tahir Saeed and others, 'Knowledge Management Practices: Role of Organizational Culture', in *ASBBS Annual Conference* (Las Vegas, 2010).

<sup>15</sup> Armstrong.

Ernst & Young, yang menggunakan pengetahuan untuk menangani masalah yang berulang, mungkin bergantung terutama pada kodifikasi sehingga solusi yang terekam untuk masalah serupa dapat diperoleh dengan mudah.

Cheng<sup>16</sup> melakukan penelitian tentang manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi di sebuah sekolah. konteks sekolah dan mengeksplorasi strategi pengetahuan yang dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi pendidikan. Dia menemukan bahwa strategi pengetahuan yang efektif untuk membangun modal intelektual sekolah cenderung berbagi pengetahuan melalui interaksi antarpribadi,<sup>17</sup> daripada strategi kodifikasi untuk penyimpanan pengetahuan. Schechter<sup>18</sup> mengkonseptualisasikan proses penerapan strategi pengetahuan yang mewakili pengelolaan pengetahuan yang didistribusikan ke seluruh organisasi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi. Abdul Hamid<sup>19</sup> melakukan penelitian untuk mengeksplorasi strategi pengetahuan pribadi para pemimpin sekolah dan guru. Dia menemukan bahwa strategi pengetahuan pribadi sangat berkorelasi dengan persepsi lingkungan manajemen pengetahuan yang positif di sekolah, kualitas data yang disimpan di sekolah, dan sejauh mana pengambilan keputusan di sekolah didorong oleh informasi. Strategi pribadi juga cenderung mempengaruhi budaya pengetahuan di sekolah. Abdul Hamid menyimpulkan bahwa strategi pribadi dapat memanipulasi cara orang mencari dan mentolerir pengetahuan baru, dan bagaimana ide dihargai dan digunakan. Tingkat yang lebih tinggi dari strategi pengetahuan pribadi juga cenderung menghasilkan kepercayaan yang lebih kuat pada kualitas proses pengambilan keputusan di sekolah

<sup>16</sup> E. C. K. Cheng, 'Knowledge Strategies for Enhancing School Learning Capacity', *International Journal of Education Management*, 26.6 (2012), 557–92.

<sup>17</sup> M.H. Zack, 'Developing a Knowledge Strategy', *California Management Review*, 41.3 (1999), 25–45.

<sup>18</sup> C. Schechter, 'Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement', *Educational Administration Quarterly*, 44.2 (2008), 155–86.

<sup>19</sup> J. Abdul Hamid, 'Knowledge Strategies of School Administrators and Teachers', *International Journal of Educational Management*, 22.2 (2008), 529–268.

## BAB 2 MEMOTIVASI KINERJA

Guru dan anggota staf lainnya mungkin berbeda dalam memotivasi diri mereka dan setiap pengembangan staf perencanaan harus mempertimbangkan cara memotivasi mereka. Motivasi mungkin akan beroperasi secara berbeda pada periode karir seseorang yang berbeda dan pria dan wanita cenderung berbeda dalam beberapa aspek motivasi mereka. Pengetahuan tentang kekuatan yang memotivasi sangat berharga dalam membantu individu dan dalam memikirkan bagaimana menyediakan program yang akan efektif untuk sebanyak mungkin orang. Guru dapat dimotivasi oleh<sup>20</sup>:

- anak-anak berkembang dan belajar
- antusiasme untuk materi pelajaran
- pujian, minat, dan dorongan
- kesempatan untuk berkontribusi dan bersinar
- kesempatan untuk bertanggung jawab
- tantangan untuk keterampilan profesional
- inspirasi orang lain
- prospek karir

Organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan berupayan untuk meningkatkan motivasi, kinerja dan produktivitas dengan persaingan yang sengit dan cepat antara sesama staf. Ketika seseorang memiliki tingkat motivasi tinggi dalam organisasi atau pekerjaan, maka mereka akan bekerja dengan baik. Namun, jika motivasi yang dimiliki rendah maka akan ditemukan budaya kerja yang tidak loyal.<sup>21</sup> Pada konten teori yaitu *Herzberg's Two Factor Theory* mengajukan dikotomi sederhana antara 'motivator' dan 'higiene'. Menurut pendapatnya bahwa jika faktor hygiene seperti kompensasi gaji, kondisi kerja baik, pengawasan baik, keamanan kerja dan hubungan kerja tidak sesuai maka

<sup>20</sup> Joan Dean, *Managing the Secondary School Second Edition* (London & New York: Routledge, 2002).

<sup>21</sup> Nick Forster, *Maximum Performance A Practical guide to leading and managing people at work*, (Cheltenham & MA: Edward Elgar, 2005), h.162

menimbulkan ketidakpuasan (kinerja yang buruk). Dengan kata lain bahwa motivator seperti prestasi, tanggung jawab, penghargaan dan peningkatan kompetensi merupakan semua faktor yang akan meningkatkan motivasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.<sup>22</sup> Teori Motivasi berpretasi McClelland fokus pada tiga kebutuhan manusia; 1) kebutuhan terhadap berprestasi untuk mencapai kesuksesan hidup, 2) kebutuhan terhadap kekuasaan untuk belajar merubah perilaku dan keyakinan dan 3) kebutuhan terhadap organisasi untuk berinteraksi. McClelland merupakan pioneer pada kerangka kerja motivasi intrinsik berpengaruh pada kekuatan peningkatan kinerja ketika dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.<sup>23</sup>

Motivasi didefinisikan sebagai kondisi psikologi yang menentukan langkah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat upaya orang, dan tingkat kegigihan. Motivasi merupakan pusat dalam manajemen karena menjelaskan bagaimana tingkah laku orang dalam organisasi. Motivasi juga dapat muncul dari sumber dalam (intrinsik) dan luar (ekstrinsik). Secara intrinsik perilaku adalah tingkah laku yang ditunjukkan untuk tujuan tertentu; sumber motivasi menunjukkan perilaku dan motivasi datang dari diri seseorang. Kehilangan motivasi intrinsik dalam pekerjaan, kadang-kadang membuat orang merubah kehidupannya. Sedangkan secara ekstrinsik perilaku disajikan untuk menunjukkan materi atau penghargaan sosial atau menghindari hukuman; sumber motivasi adalah konsekuensi perilaku, bukan perilaku itu sendiri. Motivasi secara intrinsik dan ekstrinsik pada beberapa orang merupakan motivasi yang menetap pada kondisi sosial melalui pekerjaan mereka. Ketika pegawai memiliki motivasi prososial tinggi, juga akan memiliki motivasi intrinsik yang dapat berpengaruh pada kinerja.<sup>24</sup> Dengan demikian, tingkat motivasi seseorang dapat

<sup>22</sup> *Ibid*, 165

<sup>23</sup> *Ibid*

<sup>24</sup> Gareth R.Jones & Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition*, (New York: Mc Graw Hill Education, 2016), hh.381-383

dipengaruhi secara intrinsik dan ekstrinsik. Kedua faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi ini juga dapat ditimbulkan oleh faktor lain yaitu prososial, yang dapat dengan mudah membantu orang lain. Jadi, jika orang memiliki motivasi prososial dapat juga memiliki motivasi intrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja. Dalam pendidikan, seorang guru harus memiliki ketiga faktor tersebut. Karena kinerjanya mempengaruhi kemajuan proses belajar.

Berkaitan dengan hal di atas, menurut Ford bahwa motivasi mempunyai 3 fungsi psikologi antara lain; 1) *energizing or activating behavior* yaitu apa yang siswa peroleh selama proses pembelajaran, 2) *directing behavior*, dan 3) *regulating persistence of behavior*.<sup>25</sup> Jadi, ketiga fungsi tersebut menjadi pembatas bagi seseorang dalam menunjukkan atau mengatur kegiatan. Menurut DeNisi dan Pritchard bahwa motivasi adalah proses membagikan energi seseorang pada tindakan atau tugas. Motivasi berkaitan tentang tingkatan upaya seseorang mempengaruhi pekerjaan, bagaimana upaya tersebut ditujukan pada tindakan atau tugas, serta kegigihan pada upaya yang dilakukan. Proses motivasi merupakan sumber proses penentuan, dimana sumber tersebut merupakan waktu dan upaya seseorang, yang berasal dari kekuatan energi diri. Walaupun energi dikeluarkan pada pekerjaan. Model motivasi tidak hanya fokus pada sejumlah energi yang diarahkan pada pekerjaan (upaya), tetapi juga dialokasikan pada penyimpanan energi berbagai macam tugas dalam pekerjaan.<sup>26</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa perubahan perilaku menjadi lebih optimal ketika motivasi berubah. Keberadaan motivasi dalam kinerja manajemen lebih efektif manakala pengelolaan kinerja lebih baik jika para pelaku dalam manajemen memahaminya. Sejalan dengan pandangan tersebut, hal penting dalam prinsip motivasi bahwa kinerja

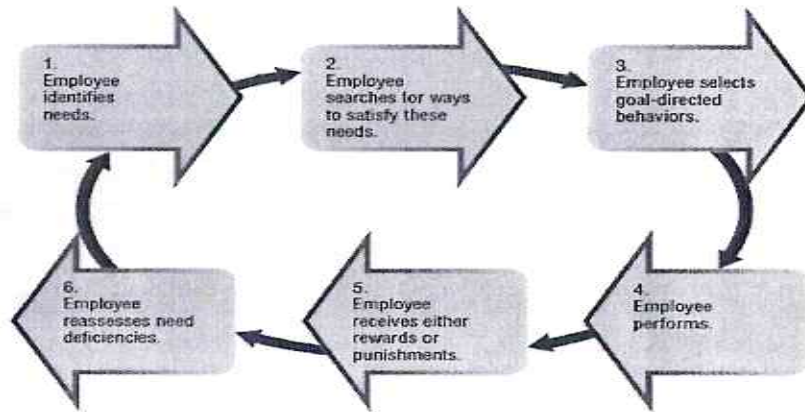
<sup>25</sup> M.Kay Alderman, *Motivation for Achievement Possibilities for Teaching and Learning Second Edition*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, 2004), h.18

<sup>26</sup> Arup Varma, Pawan S.Budhwar, & Angelo DeNisi, *Performance Management Systems A Global Perspective*, (London & New York: Routledge, 2008), hh.40-42

merupakan fungsi level kemampuan dan motivasi seseorang. Prinsip tersebut sering digunakan menggunakan rumusan sebagai berikut:<sup>27</sup>

$$performance = f(ability \times motivation)$$

Dari rumusan tersebut, tidak ada tugas yang dapat dikerjakan dengan sukses kecuali orang itu mengarahkan pada kemampuan melakukan sesuatu. Proses motivasi dimulai dengan identifikasi kebutuhan seseorang seperti yang terlihat pada gambar berikut ini;



Gambar 2 Fase utama dalam proses motivasi

Nicholls bahwa motivasi berprestasi merujuk pada motivasi dalam kondisi tentang kompetensi individu. Ahli motivasi berprestasi (*achievement motivation*) Eccles, Wigfield dan Schiefele bahwa berupaya untuk menjelaskan pilihan orang terhadap keberhasilan tugas, ketekunan dalam mengerjakan tugas, kuat dan kualitas struktur tugas. Jenis proses dan konstruksi motivasi ini bahwa para ahli menggunakannya untuk menjelaskan perilaku seperti kekuatan, ketelitian, kualitas dan kinerja yang muncul berbeda daripada model motivasi sebelumnya.<sup>28</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi timbul karena adanya keberhasilan dalam

<sup>27</sup> Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), h.159

<sup>28</sup> Alan Wigfield, Jacquelyne S. Eccles, *Development of Achievement Motivation*, (California: Academic Press, 2002), h.1

melaksanakan semua pekerjaan. Hal ini juga dipengaruhi oleh ketekunan dan kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Pada awalnya teori motivasi berprestasi merupakan teori pengembangan dan "tindakan (*action*)" (Atkinson; cf. Lewin, Dembo, Festinger & Sears). Teori ini meyakini bahwa setiap orang memiliki prestasi karena mereka memiliki hasrat atau keinginan afektif, suatu kebutuhan (*need*) terhadap hal tersebut, seperti mereka makan atau minum air. Dua pengembangan teori dasar disamping motivasi prestasi disebut "*need to achieve*" dan "*fear of failure*".<sup>29</sup> Selama ini konsep '*achievement*' tidak secara jelas didefinisikan dalam literatur atau kajian teori motivasi prestasi. Hal ini tidak secara luas diinterpretasikan, bagaimana memahami '*achievement*'. Teori ini dalam konsep motivasi prestasi memiliki kelemahan antara lain; 1) tidak ada koherensi dan rangkaian struktur, dan 2) motivasi berprestasi terlalu sempit dan memiliki keterbatasan. Jadi, '*achievement*' dan '*achievement motivation*' dikonsepsikan dalam kondisi yang lebih luas.<sup>30</sup> Jadi, konsep motivasi berprestasi memiliki kaitan dengan interpretasi pada konteks yang lebih luas. Dalam teori, motivasi prestasi memiliki kelemahan secara psikologis.

Selanjutnya Armstrong mendefinisikan motivasi yaitu daya untuk menghidupkan, memerintah dan mempertahankan perilaku. Kinerja tinggi dicapai melalui orang yang bermotivasi tinggi yang disiapkan melakukan upaya manasuka. Hunter menemukan bahwa perbedaan pilihan nilai dalam kinerja antara 'superior' dan 'standar'. Sedangkan untuk penjelasan makna motivasi berbeda sesuai dengan konteks. Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi fokus pada kekuatan dan tujuan perilaku serta faktor yang mempengaruhi orang untuk berani melalui cara tertentu. Istilah motivasi dapat

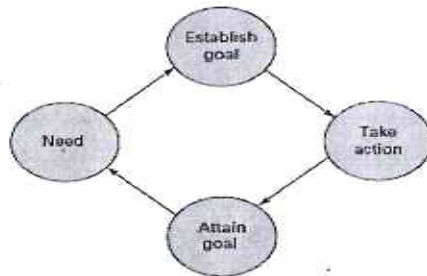
<sup>29</sup> Carol Sansone & Judith M. Harackiewicz, *Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance*, (Florida: Academic Press, 2000), hh.131-132

<sup>30</sup> Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation*, (New York: The Guilford Press, 2005), h.3

merujuk pada berbagai macam hal pada tujuan individu yang dimiliki, cara individu memilih tujuan mereka dan cara orang lain mencoba merubah perilaku.<sup>31</sup> Jadi, motivasi merupakan daya bagi seseorang melakukan aktivitas.

Motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi diri, termasuk penghargaan, sanksi, dan sebagainya. Sedangkan motivasi intrinsik muncul melalui keinginan diri sendiri dan dikaitkan dengan konsep penghargaan.<sup>32</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat muncul karena faktor internal maupun eksternal. Faktor internal berkaitan dengan diri orang itu sendiri dan faktor luar adalah dari lingkungan.

Sedangkan untuk proses motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu; <sup>33</sup> pertama adalah *content (needs) theory* yang fokus pada motivasi terhadap kebutuhan. Hal ini menjadi dasar terhadap keyakinan bahwa ketidakpuasan membutuhkan tingkatan emosi. Motivasi jenis ini belum diketahui apakah dapat mempengaruhi tingkat kinerja. Berikut ini gambar untuk model tersebut;



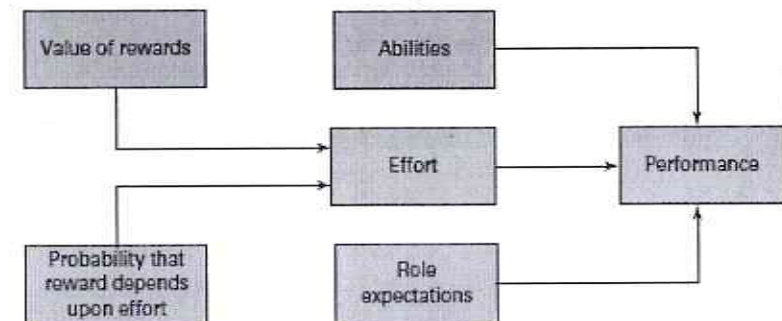
Gambar 3 Proses motivasi berdasarkan pada teori konten (*content theory*)

<sup>31</sup> Michael Armstrong, *Handbook of Management and Leadership Developing effective people skills for better leadership and management Third Edition*, (India: Koganpahe, 2012), h.162

<sup>32</sup> *ibid*

<sup>33</sup> *ibid*

Kedua adalah proses motivasi dilihat dari teori harapan (*expectancy theory*) bahwa motivasi akan tinggi ketika orang mengetahui apakah mereka harus melakukan sesuatu untuk mendapatkan penghargaan, mengharapkan bahwa mereka akan mampu mendapatkan penghargaan dan mengharapkan bahwa penghargaan akan berhasil diperoleh. Menurut Porter dan Lawler menyatakan bahwa level upaya dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan penghargaan mengikuti upaya. Tetapi hal ini dinyatakan pula bahwa upaya saja tidak cukup untuk mencapai kinerja tinggi. Dua faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu; kemampuan (*ability*) yaitu karakteristik individu seperti kecerdasan, pengetahuan keterampilan; dan 2) persepsi aturan (*role perception*) yaitu apa yang individu inginkan untuk melakukan atau berpikir tentang hal yang mereka ingin lakukan. Berikut ini gambar proses motivasi tersebut;



Gambar 4. Proses model motivasi (Porter dan Lawler)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam proses motivasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja dan mengembangkan kondisi politik yang dapat mempengaruhi kinerja pada level yang lebih tinggi. Jika dikaitkan dengan kinerja guru, bahwa hal ini juga dapat meningkatkan kinerja guru yaitu keberhasilan dalam proses pendidikan. Motivasi mungkin akan bekerja secara berbeda pada periode yang berbeda dalam karir seseorang yang cenderung berbeda dalam beberapa aspek dari apa yang memotivasi mereka. Pengetahuan tentang kekuatan memotivasi sangat berharga dalam membantu

individu dan memikirkan bagaimana caranya menyediakan program yang akan efektif bagi sebanyak mungkin orang. Guru dapat dimotivasi oleh:<sup>34</sup>

- siswa berkembang dan belajar
- antusiasme untuk materi pelajaran
- pengakuan, pujian, minat dan dorongan
- kesempatan untuk berkontribusi
- kesempatan untuk bertanggung jawab
- tantangan untuk keterampilan profesional

<sup>34</sup> Dean.

### BAB 3 MANAJEMEN KONFLIK DI SEKOLAH

Kemampuan menangani konflik merupakan faktor kunci dalam kesuksesan manajerial. Kapanpun kita ingin melakukan perubahan, ada potensi konflik. Selain itu, kita tidak hanya harus menangani situasi di mana ada konflik antara kita sendiri dan satu atau lebih anggota staf lainnya, tetapi kadang-kadang juga harus menyelesaikan konflik antara bawahan kita atau, yang paling sulit dari semuanya. Bab ini membahas sifat konflik yang diadaptasi dari Everard, dkk.<sup>35</sup>

#### A. Konsep Konflik

Sebagian besar konflik memiliki komponen rasional dan emosional dan terletak di suatu tempat di sepanjang spektrum antara konflik kepentingan yang sebenarnya di satu sisi dan bentrokan kepribadian di sisi lain. Dalam menyelesaikan konflik, diperlukan solusi yang dapat dinegosiasikan, hal tersebut perlu:

- 1) mendengarkan dan memahami sudut pandang dan kebutuhan pihak lain (jangan buang waktu untuk mengulangi sudut pandang Anda sendiri) - cobalah untuk bersikap adil;
- 2) mencari kesepakatan; dan
- 3) fokus pada masalah dan fakta dan hindari mempersonalisasikan konflik.

Pada dasarnya ada empat kemungkinan sikap yang dapat diadopsi oleh peserta atau pekerja dalam menghadapi konflik apa pun dan ini didasarkan pada permutasi apakah mereka percaya atau tidak bahwa mereka dapat menghindari konfrontasi, dan apakah mereka percaya bahwa mereka akan dapat mencapai kesepakatan atau tidak. Perlu dicatat berapa banyak yang disebut masalah 'komunikasi' yang terjadi karena pada dasarnya terdapat konflik pandangan yang tidak dibawa ke tempat terbuka. Sebaliknya, masing-masing pihak 'melakukan hal mereka sendiri' dengan harapan 'lolos begitu saja'. Mereka mungkin juga mencurahkan banyak waktu untuk membangun

<sup>35</sup> Jack Dunham, *Developing Effective School Management* (London: Routledge Falmer, 2005).

dukungan untuk sudut pandang mereka dan berbicara tentang orang yang berkonflik dengan mereka.

Konflik di tempat kerja perlu dipahami dalam perspektif berbeda. Di sekolah, ketua tim jarang bekerja sendiri-sendiri dan, seperti di kebanyakan organisasi, ada aturan dan cara yang disepakati dalam melakukan sesuatu - beberapa formal, yang lain tidak. Tim yang kita pimpin, sering kali memiliki seperangkat aturan dasar yang ditetapkan. Konflik adalah perselisihan alamiah yang diakibatkan oleh individu atau kelompok yang berbeda dalam sikap, keyakinan, nilai, atau kebutuhan. Beberapa orang akan mengatakan bahwa konflik adalah peristiwa alam yang menjadi bagian dari hampir setiap hari kerja. Bagaimanapun, konflik dimulai sebagai tidak lebih dari tindakan yang sangat bertekad untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini sendiri tidak perlu menjadi masalah. Apa yang membuatnya bermasalah adalah setelah mengamankan hasil, menghalangi orang lain mencapai hasil yang mereka sukai, dan di situlah permusuhan muncul. Permusuhan biasanya dilihat sebagai aspek berbahaya dari konflik. Konflik juga datang dalam berbagai bentuk:<sup>36</sup>

- 1) *Goal conflict* - ketika satu orang atau satu kelompok orang mencari hasil yang berbeda dari yang lain.
- 2) *Cognitive conflict* - ketika seseorang atau kelompok memiliki ide yang bertentangan dengan yang dimiliki oleh orang lain.
- 3) *Affective conflict* - di mana emosi, perasaan, atau sikap seseorang atau kelompok tidak sesuai dengan yang lain.
- 4) *Behavioural conflict* - di mana satu orang atau kelompok berperilaku dengan cara yang menurut orang lain tidak dapat diterima.

Konflik memiliki elemen-elemen utama tertentu yang menjadi ciri bentuk dan dampaknya pada pekerjaan tim, seperti yang dijelaskan pada tabel 1 berikut ini;

Tabel 1. Elemen-elemen Utama Konflik

Elemen	Bagaimana konflik bisa muncul
Kebutuhan tim	Kebutuhan tim adalah hal-hal yang penting untuk kesejahteraan tim itu. Konflik muncul ketika kebutuhan ini diabaikan. Penting untuk tidak

<sup>36</sup> Jeff Jones, *Management Skills in Schools* (London: Paul Chapman Publishing, 2004).

	mengacaukan kebutuhan dengan keinginan (hal-hal yang kita inginkan, tetapi itu tidak penting).
Persepsi tim	Orang menafsirkan realitas dengan cara yang berbeda. Mereka melihat perbedaan dalam tingkat keparahan, penyebab dan konsekuensi masalah. Persepsi yang berbeda mungkin berasal dari persepsi diri, persepsi orang lain, persepsi yang bertentangan tentang situasi, dan persepsi ancaman
Kekuatan tim	Bagaimana orang menggunakan dan mendefinisikan kekuasaan merupakan pengaruh penting terhadap jumlah dan jenis konflik yang terjadi. Ini juga mempengaruhi bagaimana konflik dikelola. Konflik dapat muncul ketika orang mencoba membuat orang lain mengubah tindakannya untuk mendapatkan keuntungan yang tidak adil
Nilai-nilai tim	Nilai adalah keyakinan atau prinsip yang kami anggap sangat penting. Konflik serius muncul ketika orang memegang nilai yang tidak sesuai atau ketika nilai tidak jelas. Konflik juga muncul ketika satu pihak menolak untuk menerima kenyataan bahwa pihak lain memegang sesuatu sebagai nilai dan bukan preferensi
Perasaan dan emosi tim	Banyak orang membiarkan perasaan dan emosinya menjadi pengaruh utama dalam menangani konflik. Konflik juga dapat terjadi karena orang mengabaikan perasaan dan emosi mereka sendiri atau orang lain

Studi perilaku manusia menunjukkan bahwa beberapa konflik tidak dapat dihindari dalam hubungan antarmanusia. Setiap hubungan memiliki konflik Seringkali konflik adalah hasil dari perbedaan yang dirasakan daripada yang nyata.

#### Masalah khusus

Ini bisa sederhana dan kompleks. Sederhananya, mereka hanyalah berada dalam situasi kesalahpahaman yang dapat diperbaiki dengan sangat mudah. Pada mereka yang menghadapi masalah lebih



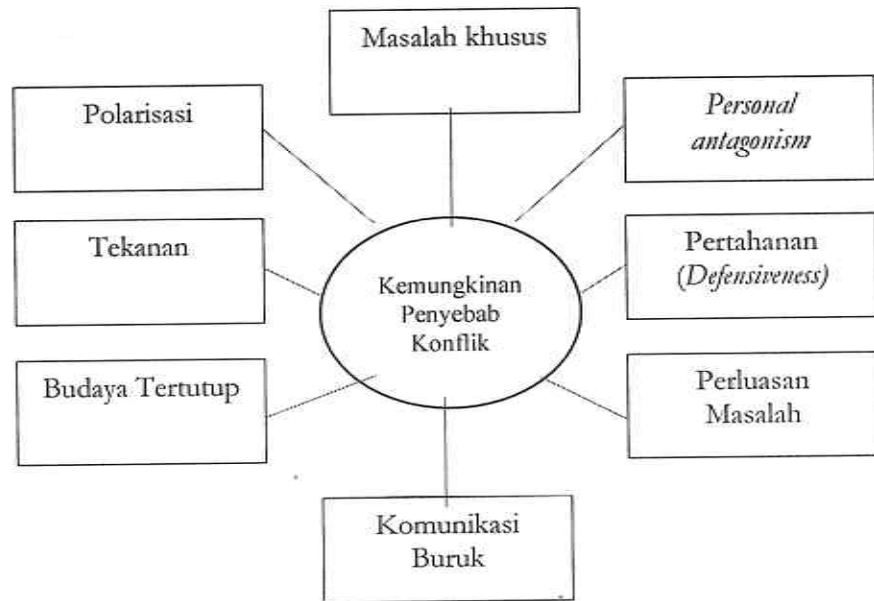
kompleks, mereka dapat berasal dari anggota tim yang mungkin tidak siap untuk menyerah.

**Personal antagonism**

Bentrokan kepribadian dan antagonisme terhadap individu sering terjadi di dalam tim. Memang, mungkin juga ada riwayat konflik dalam tim.

**Pertahanan (Defensiveness)**

Konflik sering kali menyebabkan orang menjadi defensif; mereka akan mencoba melindungi apa pun yang penting bagi mereka. Beberapa dari kita ingin berpikir bahwa seseorang mencoba untuk 'melupakan' kata kita.



Gambar 5. Penyebab Konflik

**Perluasan masalah**

Kadang-kadang, anggota tim akan menggunakan situasi konflik untuk menjelaskan tentang masalah lain, yang seringkali tidak terkait, hanya karena mereka memiliki kesempatan, misalkan. '... dan hal lainnya...' Saat mereka memperluas masalah, mereka mungkin akan menambah jumlah peserta dalam konflik dan menarik mereka untuk berpihak. Pemimpin tim akan bijaksana untuk mencoba membawa

pihak terlibat dalam masalah ke satu sisi, ke area pribadi untuk menangani masalah mendasar - bukan yang muncul kemudian.

**Komunikasi yang buruk**

Sampai batas tertentu, semua konflik adalah hasil dari komunikasi yang buruk. Pemimpin tim perlu lebih berhati-hati untuk berkomunikasi secara efektif, meskipun itu membutuhkan waktu. Namun, meskipun memakan waktu, merencanakan cara menyampaikan pesan sangat penting. Ketika pemahaman anggota tim tentang suatu masalah tidak jelas, mereka sering merasa tidak aman, dan itu dapat menyebabkan konflik. Anggota tim dapat menggunakan pengarahan tim untuk membantu meminimalkan beberapa gangguan komunikasi. Pengarahan tim secara teratur, tetapi singkat, dapat membantu agar tim mendapatkan informasi tentang prioritas, kemajuan, dan kebijakan; menghilangkan rumor dan meredakan selentingan. Perpindahan informasi yang bebas ini membantu menciptakan budaya yang lebih terbuka

**Budaya tertutup**

Dalam budaya tertutup - budaya di mana ada ketergantungan berlebihan pada 'perintah dan kendali' - orang sering merasa terancam yang, pada gilirannya, dapat menyebabkan peningkatan risiko konflik.

**Tekanan**

Konflik dan tekanan berjalan seiring. Tekanan umumnya merupakan hasil dari kondisi yang berlebihan dan ini dapat bermanifestasi dalam konflik. Tekanan di tempat kerja yang memicu stres dan konflik adalah: tempat kerja - lingkungan kerja dan kondisi fisik; sifat pekerjaan - beban kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan; perjalanan - kesulitan perjalanan; peran - tanggung jawab, batasan; karir - ambisi dan harapan; hubungan - baik pekerjaan maupun pribadi; individu - standar pribadi, kemampuan untuk mengatasi perubahan; dan *work-life balance* - lebih tepatnya, 'ketidakseimbangan'.

**Polarisasi**

Tim, terutama pada tahap awal kematangan, mungkin terpecah-pecah. Anggota tim akan mencari dukungan dari orang lain dalam tim untuk membantu mereka, mendesak kasus mereka atau menentang perubahan. Pemimpin tim harus mundur dan mengukur situasi sebelum mengambil tindakan apa pun.

## B. Penyelesaian Konflik

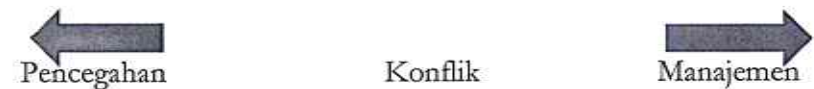
Dalam konflik di antara anggota staf lainnya, terutama yang melapor kepada Anda, tugas Anda sebagai manajer atau kepala sekolah mungkin adalah bertindak sebagai 'konsultan', mencoba memahami sudut pandang masing-masing protagonis secara individual dan membawa masing-masing ke dalam keadaan pikiran 'pemecahan masalah'. Setelah menyiapkan waktu untuk pertemuan dalam rangka menyelesaikan konflik, prinsip-prinsip berikut bisa digunakan untuk memandu diskusi:<sup>37</sup>

1. Para pihak akan berbicara satu sama lain seterbuka mungkin tentang masalah nyata yang menjadi perhatian mereka.
2. Mereka akan menyatakan tujuan, pandangan dan perasaan mereka secara terbuka tapi tenang, dan mencoba untuk menghindari pengulangan.
3. Mereka akan mencoba untuk menempatkan konflik ke dalam konteks tujuan yang lebih tinggi dan kepentingan total organisasi. Mereka akan mencari tujuan bersama.
4. Mereka akan fokus pada tindakan di masa depan daripada kejadian di masa lalu.
5. Mereka akan mendengarkan dengan cermat sudut pandang satu sama lain dan berusaha untuk memahaminya. Untuk memastikan bahwa pemahaman mereka tentang hal itu benar, mereka mungkin mengubah sudut pandang orang lain. Namun, ini harus merupakan upaya tulus untuk menyatakan kembali dan bukan parodi dari apa yang dikatakan.
6. Mereka akan mencoba untuk menghindari pergerakan ke serangan atau pertahanan.
7. Mereka akan mencoba membangun ide satu sama lain.
8. Mereka akan mempercayai itikad baik satu sama lain dan mencoba untuk bertindak dengan itikad baik
9. Mereka akan merencanakan beberapa tindakan yang jelas untuk mengikuti diskusi dengan menentukan siapa yang akan melakukan apa dan kapan.

<sup>37</sup> K. B. Everard, Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management Fourth Edition* (London: Paul Chapman Publishing, 2004).

10. Mereka akan menetapkan tanggal dan waktu untuk meninjau kemajuan dan akan menyimpannya dengan segala cara.

Telah dinyatakan bahwa konflik adalah bagian yang tak terhindarkan, beberapa orang akan mengatakan vital atau penting, dari pengembangan tim. Penanganan konflik sebagian adalah tentang menghindari 'kondisi' yang mendorong konflik dan sebagian tentang mengelola (menghilangkan atau meminimalkan) permusuhan yang tampaknya diprovokasi oleh konflik (Gambar 6).



Gambar 6. Keseimbangan Pencegahan dan Manajemen Konflik

Sebelum mencoba menghadapi konflik dengan orang lain, untuk mencapai hasil yang lebih positif, ada lima pertanyaan yang perlu ditanyakan:

- a) Apakah masalah konflik benar-benar sepadan dengan upaya untuk menyelesaikannya?
- b) Apakah orang lain dalam konflik itu benar-benar penting bagi saya?
- c) Akankah membahas masalah ini benar-benar meningkatkan hubungan baik kita?
- d) Apakah saya bersedia menghabiskan waktu dan energi yang dibutuhkan untuk membicarakan masalah tersebut dan membantu orang lain dengan mendengarkan?
- e) Sudahkah saya memilih waktu dan tempat yang tepat untuk melangsungkan diskusi?

Orang yang berbeda memiliki gaya resolusi konflik yang berbeda. Gaya seperti itu umumnya dipelajari, sering kali di masa kanak-kanak, dan dapat muncul sebagai respons otomatis terhadap situasi tertentu. Saat kami mengambil posisi pemimpin tim dan menghadapi berbagai konteks, situasi, dan kepribadian, kami mungkin menemukan bahwa gaya 'pilihan' kami terlalu kaku dan tidak memberi kami fleksibilitas pendekatan yang diperlukan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 7, gaya resolusi atau penyelesaian konflik kita akan bergantung pada kepentingan yang kita tuju: memenuhi tujuan pribadi kita; dan mempertahankan hubungan tertentu. Jadi, Ketika

dihadapkan pada situasi konflik, gaya dan strategi apa yang tersedia untuk Anda? Tabel 2 menunjukkan lima hal yang paling umum dan kemungkinan dampak positif dan negatif dari masing-masing anggota tim terhadap masalah.



Gambar 7. Gaya resolusi yang mungkin terbukti selama manajemen konflik (diadaptasi dari Thomas)

Tabel 2. Gaya Resolusi Konflik

Apa yang Anda lakukan?	Persepsi Positif	Persepsi Negatif
Anda dapat menarik diri dan menghindari situasi tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dengan menarik diri dari situasi tersebut, Anda tidak perlu menghadapinya.</li> <li>Dengan mengabaikan mereka yang berkonflik dengan</li> </ul>	Anda mungkin terlihat mengintimidasi dan agresif bahkan mengganggu.

	Anda, Anda menghindari ketidaknyamanan	
Anda dapat mencoba untuk mengalahkan lawan dan bersaing untuk menang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anda mungkin terlihat kuat dan memiliki tujuan.</li> <li>Berguna saat harus terlibat atau mendapatkan informasi.</li> </ul>	Anda mungkin dituduh menutupi celah yang jelas dengan mendorong semua orang untuk tetap berteman.
Anda bisa mencoba membangun dan memelihara hubungan untuk mengakomodasi pandangan orang lain.	Anda mungkin disukai dan dihormati karena perasaan hangat Anda	Anda mungkin terlihat ragu-ragu dan lemah
Anda bisa mencoba mencari jalan tengah dan berbagi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anda mungkin terlihat siap melepaskan sebagian dari tujuan Anda untuk mencapai kompromi.</li> <li>Anda mungkin terlihat sebagai seseorang yang mempertimbangkan semua pilihan sebelum menyelesaikan masalah konflik</li> </ul>	Anda mungkin terlihat ragu-ragu dan lemah
Anda bisa mencari solusi pragmatis dan melalui	Anda bisa terlihat lemah dan tidak cukup proaktif	Anda mungkin dituduh terlalu

kolaborasi memenuhi kebutuhan semua pihak		lama mencari solusi.
---	--	----------------------

Konflik dan frustrasi sering kali berpusat pada cara menjalankan sekolah, perguruan tinggi, atau departemen, 'cara yang terjadi di sini'. Konflik semacam itu memiliki kecenderungan untuk berkembang di organisasi mana pun, dan mereka dapat dianggap semakin penting. Seringkali tidak ada pendapat yang koheren tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan - hanya sikap negatif secara umum terhadap cara melakukan sesuatu.

Untuk kepala atau kepala departemen, situasinya sangat membuat frustrasi, dan perasaan tumbuh bahwa staf bekerja bukan untuk Anda tetapi melawan Anda. Jika Anda tunduk pada saran dari satu badan pendapat, kelompok lain bahkan akan kurang puas. Anda merasa disalahpahami oleh semua orang dan sendirian dalam mencoba membuat organisasi berhasil. Anda mungkin, dengan benar, merasa perlu mengumpulkan staf kunci untuk memeriksa cara sekolah atau departemen beroperasi dan, diharapkan, mendapatkan komitmen untuk bentuk praktik yang telah diubah yang telah disepakati. Masalahnya adalah bahwa pertemuan semacam itu dapat berubah menjadi kekacauan dengan semua argumen dan prasangka lama yang dilatihkan.

'Tinjauan sekolah' menggunakan sejumlah teknik yang berguna:

- (1) Teori 'Gap' - meminta orang untuk menyatakan pandangan ideal mereka dan membandingkannya dengan persepsi mereka yang sebenarnya.
- (2) Mengkategorikan dan mengukur pandangan tentang apa yang salah dengan memfokuskan analisis pada struktur pernyataan - selalu, tentu saja, dengan kemungkinan merumuskan pernyataan kelompok yang tidak sesuai dengan alternatif mana pun.
- (3) Pernyataan konkret di sekitar 'untuk contoh'.

Perilaku tertentu dapat memicu konflik yang tidak perlu. Kebijakan sosial Uni Eropa - dan banyak negara anggotanya - berbicara tentang perbedaan antara 'model harmoni' dan 'model konflik' dari hubungan. Dalam model konflik para pihak;

- (1) berkepentingan hanya untuk melindungi kepentingan mereka sendiri. 'Adalah tugas manajemen untuk mengelola kepentingan pengusaha dan tugas serikat pekerja untuk menjaga kepentingan anggotanya', adalah pernyataan yang dibuat oleh beberapa manajer dan oleh beberapa anggota serikat pekerja, dan ada risiko bahwa guru yang merasa profesinya sedang diserang oleh pemerintah (dari kanan atau kiri) dapat mengambil sikap yang serupa; dan
- (2) terlibat dalam mengambil atau melaksanakan keputusan akan mengambil keputusan,
 

Sebaliknya, dalam model harmoni, tujuannya adalah

  - (1) tanggung jawab kolektif baik untuk kepentingan sekolah maupun untuk kepentingan individu staf; dan
  - (2) pengambilan keputusan partisipatif di mana pandangan pihak yang berkepentingan dicari sebelum mengambil keputusan

Untuk meminimalkan efek merusak dari konflik, prinsip-prinsip berikut harus diperhatikan:

  - (1) Menjaga komunikasi sebanyak mungkin dengan pihak mana pun yang ide, minat, atau sikapnya tampaknya bertentangan dengan Anda. Jangan menunda membahas masalah dengan harapan masalah itu akan hilang - biasanya akan menjadi lebih buruk.
  - (2) Menahan diri dari godaan untuk membicarakan orang lain di belakang. Jangan mencoba membangun opini di pihak Anda. Bicaralah dengan orang lain.
  - (3) Jika Anda melihat tanda-tanda konflik antar departemen, cobalah untuk membangun proyek, baik pada subjek netral atau sensitif, di mana individu dari berbagai departemen akan bekerja sama. Sebagai prinsip umum, adalah baik untuk mencegah penumpukan demarkasi departemen yang kaku dengan memiliki kelompok lintas departemen.
  - (4) Cobalah untuk menghindari semua fenomena orientasi 'menangkal', dan di atas semua itu cobalah untuk melihat semua sisi dari perselisihan, mengingat bahwa sebagian besar staf hanya akan berperilaku negatif jika mereka yakin bahwa mereka berada di bawah ancaman atau serangan.
  - (5) Cobalah untuk menghindari pengaturan situasi konflik melalui struktur 'penghargaan' dan, jika sudah ada dalam struktur,

ubahlah. Jika dua guru melihat diri mereka bersaing untuk mendapatkan dukungan Anda, banyak dari upaya mereka mungkin diarahkan ke aktivitas 'politik' dan mereka masing-masing mungkin menjadi konsumen utama waktu Anda daripada melanjutkan pekerjaan dengan diam-diam. Pastikan Anda mengenali hasil dan bukan sanjungan atau 'tunjukkan'.

## BAB 4 MENGELOLA TIM

### A. Manajemen Kerja Tim

Kerja tim tersebar luas di sekolah dan perguruan tinggi di banyak negara. Tim sering diadvokasi sebagai bagian yang tepat dari struktur sekolah dan perguruan tinggi. Katzenbach dan Smith mengklaim bahwa tim lebih efektif daripada individu:<sup>38</sup>

Tim mengungguli individu yang bertindak sendiri atau dalam kelompok yang lebih besar, terutama ketika kinerja membutuhkan banyak keterampilan, penilaian, dan pengalaman. Kebanyakan orang mengenali kemampuan tim; sebagian besar memiliki akal sehat untuk membuat tim bekerja ... tim yang sebenarnya sangat berkomitmen pada tujuan, sasaran, dan pendekatan mereka. Anggota tim berkinerja tinggi juga sangat berkomitmen satu sama lain.

Lashway menghubungkan kerja tim dengan fokus yang lebih luas pada kepemimpinan bersama atau terdistribusi.

Tugas mengubah sekolah terlalu rumit untuk diharapkan dapat diselesaikan oleh satu orang. Oleh karena itu, kepemimpinan harus didistribusikan ke seluruh sekolah dan bukan pada satu posisi.

Wallace menguraikan pandangan ini dan mengemukakan lima alasan untuk kepemimpinan bersama:

1. Kepemimpinan bersama secara moral adil di negara demokratis di mana hak-hak individu diprioritaskan.
2. Berpartisipasi dalam kepemimpinan bersama adalah pengalaman yang memuaskan bagi semua yang terlibat.
3. Keanggotaan tim memberikan kesempatan untuk pengembangan profesional.

<sup>38</sup> Les Bell, *Managing Teams in Secondary Schools* (London & New York: Routledge, 2002).

4. Hubungan kooperatif memberikan model yang baik bagi anak-anak dan siswa.
5. Kepemimpinan bersama berpotensi lebih efektif daripada kepala sekolah yang bertindak sendiri, paling tidak karena staf 'memiliki' hasil (diadaptasi dari Wallace 2001).

Woods dkk. menghubungkan kepemimpinan terdistribusi ke tim, yang menyatakan bahwa literatur tentang tim, dengan penekanannya pada kolaborasi, kekuatan ganda dan saling melengkapi dan kebutuhan semua anggota untuk berbagi pandangan yang sama tentang tujuan tim dan cara kerjanya, memiliki kesamaan dengan banyak diskusi tentang kepemimpinan terdistribusi.

Cardno (2002), memanfaatkan pengalaman di Selandia Baru, menunjukkan pentingnya kerja tim, dan menghubungkannya dengan munculnya manajemen berbasis situs:

Tim berlimpah di sekolah karena mereka terstruktur dengan cara yang memungkinkan guru bekerja sama untuk membuat keputusan terkait kurikulum dan manajemen. Dalam situasi di mana pelaksanaan reformasi pendidikan telah meningkatkan kompleksitas manajemen sekolah melalui devolusi, kepala sekolah telah mengambil kesempatan untuk berbagi tugas baru dan pengambilan keputusan dengan tim.

Klasifikasi Belbin yang terkenal mengidentifikasi sembilan peran spesifik dari tim:

1. Pekerja atau pelaksana perusahaan: menerjemahkan ide ke dalam praktik.
2. Ketua atau koordinator: kontrol dan koordinat.
3. Pembentuk: menginspirasi dan membuat sesuatu terjadi.
4. Inovator: memajukan ide-ide baru dan mensintesis pengetahuan.
5. Penyelidik sumber daya: mengidentifikasi ide dan sumber daya dari luar tim.

6. Monitor atau evaluator: pemikir kritis dan terus-menerus meninjau tim.
7. Pekerja tim: berorientasi sosial dan mempromosikan harmoni.
8. Completer/finisher: drive untuk penyelesaian tugas.
9. Spesialis: memiliki keterampilan dan pengetahuan spesialis yang sudah ada sebelumnya (diadaptasi dari Coleman dan Bush 1994).

Tim akan lebih efektif jika pemilihan anggotanya memperhatikan kategori-kategori. Namun, dalam praktiknya, mengingat tanggung jawab hukum kepala sekolah di sebagian besar negara, status dan hierarki formal cenderung lebih signifikan daripada klasifikasi Belbin dalam menentukan peran tim di sekolah dan perguruan tinggi. Variabel penting dalam kerja tim adalah jumlah anggota dalam tim. Jika tim terlalu besar, sulit bagi individu untuk memberikan kontribusi yang berarti dan rapat kemungkinan akan didominasi oleh ketua dan anggota senior lainnya. Sama halnya, tim kecil mungkin tidak efektif karena mereka tidak memiliki keahlian kolektif yang memadai. 'Dalam tim yang lebih kecil lebih sulit untuk menyatukan berbagai keterampilan dan pendekatan yang mengarah pada peningkatan yang signifikan dari pemecahan masalah.

Kerja tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama menuju beberapa tujuan bersama. Oleh karena itu, pembenaran untuk keberadaan kerja tim di sekolah mana pun tampaknya terbukti dengan sendirinya. Beberapa senang bekerja dalam situasi terisolasi, terasing, dikritik, terlalu dikendalikan atau di mana mereka merasa frustrasi dan tidak puas dengan kinerja mereka sendiri sebagai guru atau kolega. Kerja tim yang sukses hanya dapat terjadi ketika tim memiliki fasilitas yang dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi yang relevan, untuk membuat keputusan yang tepat, dan untuk menerapkan keputusan tersebut. Keberhasilan tim staf sekolah, kemudian, tidak hanya bergantung pada keterampilan individu anggotanya tetapi juga pada cara para guru mendukung dan bekerja sama satu sama lain. Jadi, kerja

tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama yang didasarkan pada;<sup>39</sup>

1. berbagi persepsi
2. memiliki tujuan umum
3. prosedur yang disepakati
4. komitmen
5. kerja sama menyelesaikan perselisihan secara terbuka dengan diskusi.

Kelima hal tersebut tidak akan terjadi secara otomatis. Kerja tim harus dikelola agar efektif. Hal ini disebabkan karena kerja tim memiliki banyak manfaat di sekolah, yaitu;

1. tujuan yang sama
2. berbagi peran
3. berbagi pengetahuan dan keterampilan
4. memaksimalkan penggunaan sumber daya
5. memberikan motivasi, dukungan, dan mendorong anggota tim
6. meningkatkan hubungan sesama staf dalam kelompok
7. mendorong pengambilan keputusan
8. meningkatkan partisipasi
9. merealisasikan potensi individu
10. meningkatkan komunikasi
11. meningkatkan pengetahuan dan pemahaman
12. mengurangi rasa stress dan kecemasan

Oleh karena itu, penting bagi semua anggota staf di sekolah adalah memahami proses yang terlibat dalam mengelola dan memimpin tim. Namun, penerapan kerja tim sering kali dibatasi pada kurikulum dan fungsi manajemen. Untuk membangun budaya TQM yang efektif, kerja tim perlu diperluas dan harus menembus dan meresap ke seluruh institusi. Ini perlu digunakan dalam berbagai pengambilan keputusan dan situasi pemecahan masalah. Itu harus ada

<sup>39</sup> Bell.

di semua tingkatan dan di semua fungsi dan harus mencakup staf akademik dan pendukung. Tim tidak boleh hanya terdiri dari staf akademik atau pendukung.

Kerja tim yang baik perlu didasarkan pada pemahaman tentang berbagai alasan dan cara berpartisipasi dalam tim. Setiap individu akan berpartisipasi dalam tingkat yang sedikit berbeda dan alasan yang agak berbeda tergantung pada sifat kontrak psikologis yang telah dia buat antara dirinya dan tim. Pemimpin tim staf yang efektif harus menyadari faktor-faktor ini. Mereka membatasi sejauh mana kolega siap untuk terlibat dalam pekerjaan kelompok, tetapi mereka bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi keterlibatan. Orang biasanya lebih bersedia berkomitmen untuk menghabiskan waktu dan energi mereka pada tim jika mereka memahami dengan jelas apa yang mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya. Ini berarti bahwa pemimpin tim harus memahami dan mengomunikasikan dengan rekan kerja alasan yang mendasari pekerjaan tim. Dengan kata lain, keberadaan pendekatan pendidikan yang jelas dan disepakati di sekolah, seperti yang dirumuskan dalam pernyataan tujuan sekolah merupakan elemen penting dalam efektivitas tim.

Kerja tim didasarkan pada rasa saling percaya dan hubungan yang terjalin. Hanya jika sebuah tim memiliki identitas dan tujuan, maka tim tersebut dapat beroperasi secara efektif. Tim belum siap dibentuk. Mereka harus melalui proses pembentukan yang sangat penting bagi kemampuan mereka untuk berfungsi. Tim membutuhkan waktu untuk tumbuh dan menjadi dewasa, dan secara umum diketahui bahwa tim melewati siklus pertumbuhan. BW Tuckman telah menyarankan pertumbuhan empat tahap dan siklus kedewasaan pengembangan tim. Modelnya adalah empat tahap:<sup>40</sup>

- a) forming;
- b) storming;

<sup>40</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi ((Yogyakarta: IRCiSoD, 2011).

- c) *norming*;
- d) *performing*

yang dapat ditambahkan tahap kelima:

- e) 5. *transforming*

Tahap pertama Tuckman dalam pembentukan grup adalah tentang pembentukan. Pada tahap awal ini tim bukanlah sebuah tim, melainkan hanya kumpulan individu yang datang bersama dengan tujuan tetapi memiliki sedikit gagasan tentang bagaimana bekerja sama atau apa aturan dan norma keterlibatan. Ada sejumlah emosi yang terkait dengan tahap ini, mulai dari kegembiraan, optimisme, idealisme, kebanggaan dan antisipasi hingga ketakutan, kecurigaan, dan kecemasan. Diskusi utama akan berpusat pada masalah filosofis yang berkaitan dengan konsep dan abstraksi, atau pada hambatan organisasi untuk berhasil bekerja.

Pada tahap pembentukan, tim dapat dengan mudah terganggu dan dapat mulai menangani masalah di luar kewenangannya. Beberapa anggotanya mungkin lebih mementingkan pemberian cap otoritas pada kelompok daripada mengerjakan tugas. Pola perilaku ini sering kali dianggap membuang-buang waktu dan tenaga.

Tim akan dibantu dalam tahap pembentukan jika manajer senior membagikan visi dengan mereka dan memberi mereka pedoman yang jelas. Namun, agenda manajer tidak boleh terlalu detail atau akan melumpuhkan kreativitas yang melekat pada tim. Tugas tim harus memberi mereka arahan dan pengetahuan bahwa manajer menghargai upaya mereka. Beberapa tim tidak pernah terbentuk, tetapi jika mereka melakukannya, mereka melanjutkan ke tahap kedua yang lebih sulit yang dikenal sebagai penyerbuan. Ini bisa menjadi periode yang tidak nyaman. Ini adalah tahap ketika anggota menyadari skala tugas ke depan dan mungkin bereaksi negatif terhadap tantangannya.

Tahap selanjutnya disebut *norming*. Itu adalah saat sebuah tim memutuskan dan mengembangkan metode kerjanya sendiri. Ini adalah proses di mana tim menetapkan aturan atau normanya sendiri, dan

memilahkan peran yang harus dimainkan oleh anggotanya. Jika aturan ditetapkan dan dipahami dengan baik, tim memiliki peluang bagus untuk berfungsi dengan baik. Pendekatan terstruktur untuk pelatihan dalam kerja tim dapat sangat membantu pada tahap ini.

*Performing* adalah tahap keempat Tuckman dalam proses pembentukan grup. Anggota tim sekarang telah menyelesaikan perbedaan mereka dan menetapkan cara kerja mereka. Tim akan membangun identitas dan kepemilikan yang mapan atas proses yang ingin digunakan. Sekarang dapat memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses. Sebuah tim yang sepenuhnya matang telah dibuat yang dapat bekerja sama dan menggunakan sinergi kerja kelompok yang merupakan imbalan nyata dari kerja tim. Tim yang berkinerja baik meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu dan mungkin mencapai tahap kelima, yang dikenal sebagai transformasi. Ini adalah tahap ketika peningkatan kualitas yang nyata dilakukan. Untuk melanjutkan mode transformasional membutuhkan kepemimpinan yang efektif dan penggunaan keterampilan komunikasi yang sangat baik.

Pembangunan tim adalah pendekatan yang paling banyak digunakan untuk pengembangan individu dan organisasi. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah pelatihan Coverdale dalam 'praktek kerja tim'; karena pada tahun 1996 lebih dari seperempat juta delegasi telah menjalani pelatihan ini. Selama tiga puluh tahun terakhir, salah satu penulis (Morris) telah melatih tim dalam konteks bisnis dan pendidikan. Kerja tim bergantung pada pertemuan yang efektif, pengambilan keputusan yang efektif, komunikasi yang efektif, identifikasi peran tim dan pendelegasian yang efektif. Anggota tim harus bisa saling percaya. Pekerjaan paling penting dari sebuah tim akan dilakukan oleh individu di antara pertemuan. Dari penjelasan tersebut, berikut ini matrik tahapan dalam pengembangan tim menurut Tuckman.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Everard, Morris, and Wilson.



Forming (Ritual Sniffing)      Storming (Infighting)      Norming (Experimenting)      Re-forming Effectiveness)      Performing (Maturity & Excellence)

Pengembangan Tim

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan tidak jelas</li> <li>• Otoritas pusat</li> <li>• Sesuai</li> <li>• Peringatan</li> <li>• Perasaan tersembunyi</li> <li>• Kegelisahan</li> <li>• Mendengarkan dengan buruk</li> <li>• Sedikit perhatian untuk orang lain</li> <li>• Pemasangan awal</li> <li>• Tersembunyi</li> <li>• Antusiasme vs menunggu dan melihat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya persatuan</li> <li>• Kurangnya metode</li> <li>• Hubungan penting</li> <li>• Klik/sesuai</li> <li>• Kekuatan &amp; kelemahan diketahui</li> <li>• Kepemimpinan dipertanyakan</li> <li>• Ketegangan, kemarahan, sinisme, kambing hitam</li> <li>• Kebingungan</li> <li>• Kegagalan</li> <li>• Agenda tersembunyi</li> <li>• Kebutuhan tim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertanyaan</li> <li>• Tinjau tujuan dan sasaran</li> <li>• Tinjau kinerja tim dan individu</li> <li>• Buka masalah berisiko</li> <li>• Mempertanyakan asumsi dan komitmen</li> <li>• kepemimpinan dibahas</li> <li>• Berurusan dengan animosities</li> <li>• Kejelasan yang lebih baik</li> <li>• Bantuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubah/ tegaskan kembali tujuan dan sasaran</li> <li>• Struktur ulang</li> <li>• Ubah/ konfirmasi peran</li> <li>• Perbaiki metode kerja</li> <li>• Bangun kekuatan</li> <li>• Atasi kelemahan</li> <li>• Kembangkan tim</li> <li>• Kesiediaan untuk bereksperimen</li> <li>• Mendengarkan lebih baik</li> <li>• Keterlibatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan sesuai situasi</li> <li>• Fleksibilitas</li> <li>• Keterbukaan</li> <li>• Pengelolaan batas yang efektif</li> <li>• Kebutuhan individu dan tim kompatibel</li> <li>• Mengambil resiko</li> <li>• Kebanggaan</li> <li>• Kegembiraan</li> <li>• Belajar</li> <li>• Prestasi</li> <li>• Kepercayaan</li> </ul>
--	--	---	---	---

Tahap terakhir juga sangat penting dalam membangun tim. Tim harus menyisihkan waktu sebelum akhir setiap rapat sehingga mereka dapat meninjau cara mereka bekerja sama untuk menyelesaikan tugas. Aspek lain dari kerja tim juga dapat ditampilkan: derajat keterbukaan dan kepercayaan pada tim; kualitas kepemimpinan; penggunaan sumber daya; kejelasan tugas dan keputusan; komunikasi nonverbal; sejauh mana nilai-nilai secara eksplisit dan dibagikan; tingkat komitmen; dan apakah tindakan mengikuti diskusi. Tim (termasuk tim manajemen sekolah) terkadang mengundang orang luar untuk menjadi konsultan grup, dan melatihnya dalam meningkatkan efektivitas. Seorang konsultan, seperti pelatih industri atau dosen perguruan tinggi, berpengalaman dalam proses kelompok, dapat membawa sejumlah objektivitas dan pelepasan ke dalam proses, dan meminta tim untuk mengonfrontasi masalah.

Menurut Adair bahwa dimensi terakhir dari manajemen tim yang efektif adalah pengakuan bahwa peran kepemimpinan akan berbeda sebagai perubahan aktivitas tim. Pemimpin tim mungkin memiliki tugas untuk membantu rekan kerja dalam pengembangan profesional mereka sendiri sebagai bagian dari dan sebagai perluasan kerja tim. Ini terkait dengan pendelegasian, tetapi juga harus melibatkan beberapa pertimbangan aspirasi karir anggota tim. Pemimpin tim perlu mempertimbangkan aspirasi ini dan mencoba untuk mengalokasikan setidaknya beberapa tugas dalam tim untuk membantu membekali rekan-rekan tersebut dalam memajukan aspirasi tersebut. Pemimpin tim memiliki tanggung jawab untuk memperluas pengalaman staf sebagai bentuk persiapan mereka untuk promosi berikutnya. Pendelegasian dan pengorganisasian kerja dalam tim harus disusun dengan pemikiran ini. Pemimpin tim di setiap tingkat harus memaksimalkan kesempatan untuk mengembangkan kolega dan membantu mereka mendapatkan pengalaman yang berharga dan diperlukan agar sesuai untuk promosi baik di dalam sekolah atau di tempat lain. Pengembangan staf profesional seperti itu hanya dapat

terjadi jika pemimpin tim menyisihkan waktu untuk berbicara dengan rekan kerja tentang perkembangan mereka sendiri. Beberapa pemimpin tim mungkin ingin memulai diskusi secara teratur, meskipun mungkin tidak sering, dan relatif formal dengan rekan kerja sementara yang lain mungkin lebih suka meninggalkan rekan kerja untuk mengambil inisiatif. Meskipun tidak ada cara untuk menentukan tim yang sukses, poin-poin berikut harus diingat:<sup>42</sup>

- a) Sebuah tim membutuhkan perannya untuk didefinisikan dengan jelas. Penting untuk mengetahui siapa yang memimpin sebuah tim dan siapa yang memfasilitasi itu. Perbedaan antara pemimpin dan fasilitator adalah yang sering digunakan dalam *Total Quality Management*. Peran pemimpin terbukti dengan sendirinya. Kualitas fasilitator atau konsultan memiliki peran yang lebih baru. Fasilitator membantu tim untuk menggunakan alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan sebaik-baiknya. Pemimpin dapat menjalankan peran ini, tetapi sulit bagi seseorang untuk menggabungkan kedua peran dengan sukses dengan cara yang sama sehingga sulit untuk memimpin rapat dan membuat risalah.
- b) Tim membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas. Sebuah tim perlu tahu kemana tujuannya dan memiliki tujuan yang jelas untuk dicapai. Penting bagi tim untuk memiliki suara dalam misinya dan melihatnya dapat diterapkan. Tugas yang ditetapkan harus dapat dicapai. Itu juga harus relevan dengan kepentingan anggotanya. Cara yang baik untuk membangun tujuan adalah dengan mengadakan sesi awal yang tidak lebih dari menetapkan misi tim.
- c) Sebuah tim membutuhkan sumber daya dasar untuk beroperasi. Sumber daya dasar yaitu kebutuhan orang, waktu, ruang dan energi. Poin terakhir tentang energi itu penting, dan sering diabaikan dalam diskusi tentang kerja tim, terutama dalam

konteks tim perbaikan. Ini penting untuk memanfaatkan energi tim dan tidak terlalu memperpanjang umurnya.

- d) Sebuah tim perlu mengetahui akuntabilitasnya dan batasan-batasannya wewenang.
- e) Sebuah tim membutuhkan rencana. Rencana tersebut akan berisi kerangka acuan, misi, mungkin diagram alur tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk menangani proyek, dan sumber daya yang dapat digunakan oleh tim.
- f) Sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan. Ini harus sederhana dan disetujui oleh semua anggota. Mereka merupakan bagian integral dari tahap *norming*. Pentingnya mereka adalah menetapkan standar perilaku yang tinggi dan menjaga tim tetap pada jalurnya.
- g) Sebuah tim perlu menggunakan alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan untuk sampai pada solusi, seperti brainstorming, diagram alur, dan analisis medan kekuatan, mudah diadopsi dan bisa menjadi alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang sangat kuat.
- h) Sebuah tim perlu mengembangkan perilaku tim yang bermanfaat. Peter R Scholtes dan kolaboratornya berpendapat bahwa kunci kerja tim yang baik adalah 'perilaku tim yang menguntungkan'. Beberapa hal yang ideal untuk menjaga kekuatan tim yaitu
  - memulai diskusi;
  - mencari ormasi informasi dan opini;
  - menyarankan prosedur untuk mencapai tujuan;
  - mengklarifikasi atau menguraikan ide-ide;
  - meringkas;
  - uji konsensus;
  - bertindak sebagai penjaga gerbang;
  - lalu lintas percakapan langsung, hindari percakapan simultan,

<sup>42</sup> Sallis.

- pembicara yang dominan, berikan ruang untuk pembicara yang pendiam, tetap percakapan dari menyimpang;
- kompromi dan kreatif dalam menyelesaikan perbedaan;
- mencoba meredakan ketegangan dalam kelompok dan mengatasi kesulitan masalah;
- ekspresikan perasaan kelompok dan minta orang lain untuk memeriksanya kesan;
- minta kelompok untuk menyetujui standar;
- mengacu pada dokumentasi dan data;
- memuji dan mengoreksi orang lain dengan keadilan, menerima pujian dan keluhan.

## B. Pengembangan Tim Efektif

Kerja tim semakin dianjurkan, seperti yang telah kita catat sebelumnya, tetapi ujian utama dari nilai praktis mereka adalah apakah mereka beroperasi secara efektif dan berkontribusi pada pengembangan sekolah dan perguruan tinggi yang sukses. Tim merupakan bagian dari kerangka normatif yang esensial untuk kepemimpinan dan manajemen sekolah, dengan beberapa asumsi yang tumpang tindih<sup>43</sup>:

1. Kepala sekolah harus mengembangkan dan mengomunikasikan visi khusus untuk sekolah atau perguruan tinggi.
2. Kepemimpinan harus transformasional sehingga staf dan komunitas sekolah yang lebih luas dapat terinspirasi untuk berbagi, dan mengimplementasikan visi kepala sekolah.
3. Staf profesional didorong untuk berpartisipasi dalam tim, seolah-olah atas dasar kesetaraan, terlepas dari struktur hierarki di mana mereka semua bekerja.
4. Kerja tim kemungkinan akan menghasilkan keputusan yang 'lebih baik' dan lebih diterima secara luas.

<sup>43</sup> Tony Bush and David Middlewood, *Leading and Managing People in Education* (London: Sage Publications, 2005).

Kenyataannya seringkali agak berbeda dari model 'harmoni' ini. Di Inggris, dan banyak negara lain, pemerintah terpaku pada 'standar', yang dibuktikan dengan nilai ujian. Kerja tim dan kepemimpinan terdistribusi menerima sejumlah dukungan karena mereka dianggap berkontribusi pada agenda standar. Namun kebijakan pemerintah mengkompromikan model transformasional, karena beberapa alasan:

1. Visi khas sekolah berada di bawah pendekatan berbasis target pemerintah.
2. Tekanan akuntabilitas telah meningkat, sehingga 'berisiko' bagi kepala untuk berbagi kekuasaan dengan rekan-rekan mereka.
3. Kerja tim mungkin terbatas pada pelaksanaan prioritas eksternal daripada merumuskan ide-ide untuk memenuhi kebutuhan khusus sekolah dan murid-muridnya.
4. Proses tim mungkin dianggap berharga tetapi rentan jika tidak mengarah pada hasil yang diinginkan oleh pemerintah. Efek menguntungkan dari kerja tim diasumsikan muncul dari interaksi antara orang-orang yang termotivasi untuk berkolaborasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pengertian ini, efek gabungan dari tim berpotensi lebih besar daripada jumlah bagian individunya. Proses tim menghasilkan efek positif yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri.

Wallace menggambarkan efek ini sebagai 'sinergi'. Mengacu pada penelitiannya di sekolah dasar bahasa Inggris, ia menunjukkan bahwa:<sup>44</sup>

Efektivitas kerja tim terkait dengan tingkat sinergi, memanfaatkan energi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, di mana lebih banyak yang dapat dicapai dengan bekerja bersama daripada target dari apa yang dapat dicapai oleh anggota individu sendiri.

Middlewood dan Lumby mengidentifikasi tiga kriteria untuk efektivitas tim:

<sup>44</sup> Bush and Middlewood.

1. Sejauh mana kuantitas dan kualitas hasil yang ditentukan untuk tim telah dicapai.
2. Sejauh mana kerja tim telah meningkatkan kapasitasnya di masa depan.
3. Sejauh mana kapasitas anggota tim individu telah ditingkatkan. Kerja tim efektif hanya dapat dicapai dengan pertimbangan cermat terhadap lima elemen utama kerja tim:<sup>45</sup>
  1. maksud dan tujuan tim;
  2. prosedur;
  3. proses;
  4. cara anggota tim berhubungan dengan proses kerja; dan
  5. cara-cara di mana aktivitas tim ditinjau dan dipantau.

Seorang pemimpin tim yang baik akan menyadari dan mengelola untuk memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berkembang sebagai bagian dari aktivitas tim. Dengan demikian, pengembangan anggota tim meliputi;<sup>46</sup>

1. Tujuan: tujuan tim seharusnya dapat dengan jelas dipahami oleh semua anggota.
2. Prosedur: semua anggota tim seharusnya terlibat dalam mengambil keputusan penting.
3. Proses: semua anggota tim seharusnya jelas tentang hal-hal yang telah dilakukan oleh siapa, kapan dan dimana sumbernya.
4. Evaluasi: tim seharusnya mengevaluasi pekerjaannya secara teratur atau berkala sebagai bagian dari pengembangan proses.

Komunikasi yang baik sangat penting dalam tim untuk memelihara perilaku yang bermanfaat ini. Kejujuran dan integritas merupakan elemen yang tidak terpisahkan, demikian pula kesediaan anggota untuk membagikan perasaan mereka secara terbuka dan tidak terlibat dalam agenda tersembunyi. Pemimpin tim memainkan peran penting di sini. Ini adalah peran pemimpin tim untuk mencegah tim

<sup>45</sup> Bell.

<sup>46</sup> Bell.

menjadi pasif, berputar-putar, dan didominasi oleh satu atau dua individu. Staf sekolah dasar harus menjadi satu tim. Dyer mendaftar karakteristik tim yang efektif antara lain;<sup>47</sup>

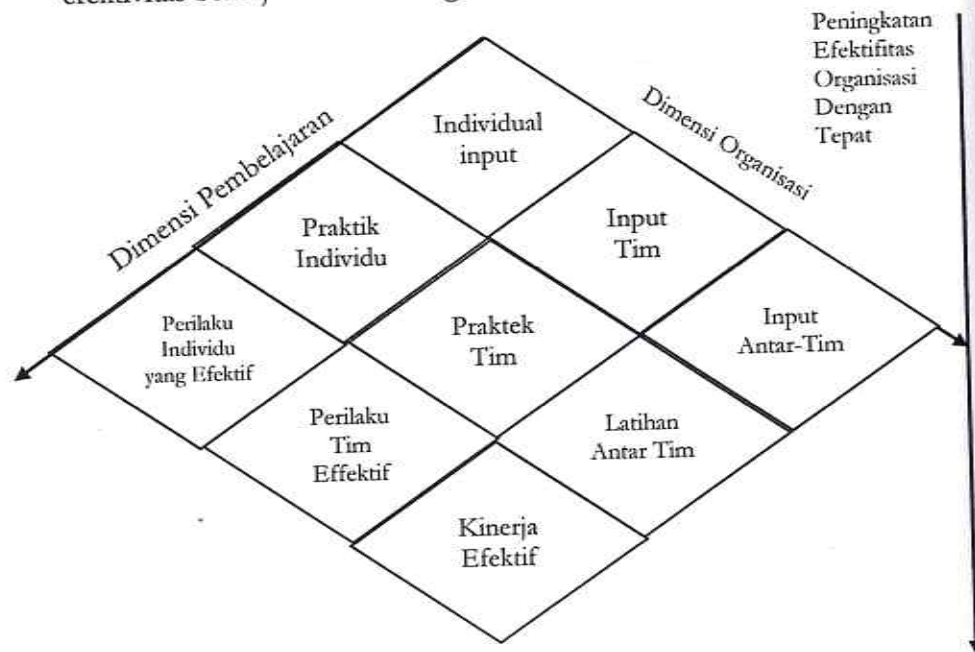
- Kemampuan untuk membuat pilihan atau keputusan yang sehat, bebas dan terinformasi.
- Pemahaman dan penerimaan yang jelas tentang tujuan (target) oleh semua anggota tim.
- Iklim kepercayaan dan dukungan.
- Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi perbedaan di antara orang-orang daripada kesediaan untuk mengabaikan atau menekan mereka.
- Pemahaman oleh anggota tim tentang peran mereka dan bagaimana mereka cocok dengan kerangka kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan tujuan bersama yang dapat secara efektif menangani tugas apa pun yang telah ditetapkan untuk dilakukan. 'Efektif' berarti kualitas penyelesaian tugas adalah yang terbaik yang dapat dicapai dalam waktu yang tersedia dan membuat penggunaan sumber daya tersedia secara penuh dan ekonomis (internal dan eksternal) untuk tim. Kontribusi yang ditarik dari setiap anggota adalah dengan kualitas setinggi mungkin, dan merupakan salah satu yang tidak dapat dipanggil untuk bermain selain dalam konteks tim yang suportif.

Ada dua komponen pelengkap dalam membangun tim yang efektif: pemilihan anggota dan pelatihan tim. Pelatihan dimulai baik dengan beberapa jenis instruksi sehingga anggota tahu apa yang membuat tim efektif, atau dengan beberapa tugas yang memungkinkan mereka untuk menemukannya sendiri. Kemudian mereka berlatih dan berulang kali meninjau kemajuan mereka sendiri, sehingga mereka akhirnya menjadi mahir dalam setiap keterampilan baru yang dibutuhkan. Kolaborasi antar tim juga dapat ditingkatkan melalui

<sup>47</sup> Bell.

praktik dan tinjauan, sehingga proses untuk mengembangkan efektivitas bekerja di seluruh organisasi.<sup>48</sup>



Gambar 8. Matrik Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

Bell mengklaim 12 manfaat untuk kerja tim:<sup>49</sup>

1. menyepakati tujuan
2. memperjelas peran
3. berbagi keahlian dan keterampilan
4. memaksimalkan penggunaan sumber daya
5. memotivasi, mendukung dan mendorong anggota tim
6. meningkatkan hubungan dalam kelompok staf
7. mendorong pengambilan keputusan
8. meningkatkan partisipasi
9. mewujudkan potensi individu

<sup>48</sup> Everard, Morris, and Wilson.

<sup>49</sup> Bush and Middlewood.

10. meningkatkan komunikasi
11. menambah pengetahuan dan pemahaman
12. mengurangi stres dan kecemasan.

Johnson (2003) mengacu pada empat kelemahan kolaborasi tim berdasarkan penelitiannya di Australia. Sebagian besar mencerminkan kelemahan kolegialitas yang dirasakan (Bush, 2003).<sup>50</sup>

1. Intensifikasi kerja: sebagian kecil guru (41,2 persen) mengatakan bahwa kerja tim tidak mengurangi beban kerja mereka dan banyak dari laporan ini menambah beban, terutama dalam menghadiri rapat tim. 'Dalam banyak kasus, kebutuhan untuk bertemu lebih sering dengan rekan kerja untuk berdiskusi dan merencanakan secara kolaboratif menempatkan beban kerja tambahan pada guru.
2. Hilangnya otonomi: 21% guru melaporkan merasa terkekang ketika bekerja secara kolaboratif, sementara jumlah yang sama merasa tertekan untuk menyesuaikan diri dengan tim. 'Hilangnya kemandirian dan otonomi oleh para guru ini dilihat sebagai konsekuensi yang tak terhindarkan karena harus menyesuaikan diri dengan norma-norma implisit dan keputusan eksplisit dari tim kerja mereka' (Johnson 2003).
3. Konflik interpersonal: ada bukti konflik antara mereka yang ingin bekerja secara kolaboratif dan guru yang lebih menyukai otonomi mereka. Kelompok sebelumnya kritis terhadap 'pembangkit', 'resistor', 'penusuk belakang' dan 'pemblokir' ini.
4. Factionalism: kolaborasi tim menghasilkan beberapa kompetisi yang memecah belah antar tim. 'Kelompok yang berbeda dalam sekolah mengadopsi norma yang berbeda dan mulai membela mereka terhadap ancaman kelompok lain'.

<sup>50</sup> Bush and Middlewood.

**C. Peran Tim**

Tim di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian berbagai tujuan dan kesuksesan program-program penyelenggaraan pendidikan. Berikut ini beberapa peran tim;<sup>51</sup>

**1. Berorientasi Pada Aksi (Tindakan)**

**Pelaksana.** Mengubah konsep dan rencana menjadi prosedur kerja praktis, dan melaksanakan rencana yang telah disepakati secara sistematis dan efisien. Sifat: stabil dan terkontrol.

**Pembentuk.** Membentuk cara penerapan upaya tim; mengarahkan perhatian secara umum pada penetapan tujuan dan prioritas; dan berusaha untuk memaksakan beberapa bentuk atau pola pada diskusi kelompok dan hasil kegiatan kelompok. Ciri: cemas, dominan, ekstrovert.

**Completer.** Memastikan bahwa tim dilindungi sejauh mungkin dari kesalahan komisi dan kelalaian; secara aktif mencari aspek pekerjaan yang membutuhkan tingkat perhatian lebih dari biasanya; dan mempertahankan rasa urgensi dalam tim. Sifat: aktif, introvert.

**2. Berorientasi Pada Orang**

**Koordinator.** Mengontrol cara tim bergerak menuju tujuan grup dengan memanfaatkan sumber daya tim sebaik-baiknya; mengenali di mana letak kekuatan dan kelemahan tim; dan memastikan bahwa potensi setiap anggota tim dimanfaatkan sebaik-baiknya. Ciri: stabil, dominan, ekstrovert.

**Pekerja tim.** Mendukung anggota dalam kekuatan mereka (misalnya membangun saran); mendukung anggota dalam kekurangan mereka; dan meningkatkan komunikasi antar anggota, memupuk semangat tim secara umum. Ciri: stabil, ekstrovert, tidak dominan.

**Penyelidik sumber daya.** Menggali dan melaporkan ide, perkembangan, dan sumber daya di luar grup; membuat kontak

<sup>51</sup> Everard, Morris, and Wilson.

eksternal yang mungkin berguna bagi tim; dan melakukan negosiasi selanjutnya. Ciri: stabil, dominan, ekstrovert.

Tipe	Simbol	Fitur	Kualitas Positif	Kelemahan
Implementer	IM	Konservatif Patuh, Mudah ditebak	Kemampuan mengorganisasi, akal sehat praktis, pekerja keras, disiplin diri	Kurangnya fleksibilitas, tidak responsif terhadap ide-ide yang belum terbukti
Koordinator	CO	Tenang, percaya diri, terkontrol	Kapasitas untuk memperlakukan dan menerima semua kontributor potensial atas dasar kebaikan mereka dan tanpa prasangka. Tujuan yang kuat	Tidak lebih dari biasa dalam hal kecerdasan atau kemampuan kreatif
Pembentuk	SH	Sangat tegang, ramah, dinamis	Berkendara dan kesiapan untuk menantang kelembaman,	Rentan terhadap provokasi, iritasi, dan

			ketidakefektifan, kepuasan diri atau penipuan diri sendiri	ketidaksabaran
Pengembang	PL	Individualis, berpikiran serius, tidak ortodoks	Jenius, imajinasi, intelek, pengetahuan	Di atas awan, cenderung mengabaikan detail atau protokol praktis
Investigator Sumber Daya	RI	Ekstrover, antusias, ingin tahu, komunikatif	Kapasitas untuk menghubungi orang dan menjelajahi sesuatu yang baru. Kemampuan untuk menanggapi tantangan	Dapat kehilangan minat setelah daya tarik awal berlalu
Monitor Evaluator	ME	Sadar, tidak emosional, bijaksana	Penilaian, kebijaksanaan, keras kepala	Kurang inspirasi atau kemampuan untuk memotivasi orang lain
Pekerja Tim	TW	Berorientasi sosial, agak lembut, sensitif	Kemampuan untuk menanggapi orang dan	Keraguan pada saat-saat krisis

			situasi, dan untuk meningkatkan semangat tim	
Pelengkap	CF	Telaten, teratur, teliti, cemas	Kapasitas untuk tindak lanjut. Perfeksionis	Kecenderungan untuk mengkhawatirkan hal-hal kecil. Keengganan untuk melepaskan

### 3. Cerebral Roles

**Pengembang.** Memajukan ide dan strategi baru dengan perhatian khusus pada masalah utama, dan mencoba untuk memulai terobosan dalam pendekatan tim untuk masalah yang dihadapinya. Ciri: dominan, cerdas, introvert.

**Pantau-evaluator.** Menganalisis masalah dan mengevaluasi ide dan saran sehingga tim ditempatkan lebih baik untuk mengambil keputusan yang seimbang. Ciri: cerdas, stabil, introvert.

**Spesialis.** Memberi tim pengetahuan dan keterampilan yang langka. Sifat: berpikiran tunggal, mulai sendiri, berdedikasi.

Dua peran paling penting mungkin adalah sebagai koordinator dan pengembang, dan pemegang jabatan perlu berhubungan satu sama lain dengan baik: jika tidak, gagasan pengembang tidak akan pernah membuahkan hasil. Inti dari mempekerjakan tanaman dengan terampil (peran yang oleh sebagian orang lebih suka dianggap sebagai katalisator kreatif) terletak pada mengenali potensi anggota, memberinya ruang lingkup dan tidak mengizinkan untuk mengejar garis pemikiran yang tidak menguntungkan. Koordinator yang sukses tidak harus pintar: karakteristik mereka adalah hal yang biasa, tetapi mereka disatukan

dengan cara yang tidak biasa, yang membuat semua orang dalam tim dihormati. Seringkali mereka juga pembentuk yang baik.

Orang yang berbeda bagus dalam peran tim yang berbeda; meskipun mereka mungkin memiliki satu peran dominan, mereka mungkin masih cukup kompeten dalam peran lain. Dalam tim yang jumlahnya lebih kecil dari delapan, orang mungkin harus memainkan lebih dari satu peran. Sebaliknya, dua pembentuk dominan, dua pengembang, atau terlalu banyak pengevaluasi monitor cenderung menimbulkan masalah. Bowring-Carr dan West-Burnham telah mencatat bahwa anggota tim manajemen sekolah mendapat skor rendah pada kedua monitor-evaluator dan peran pelengkap: jadi waspadalah terhadap kesenjangan serta duplikasi.

Terkait dengan peran tim ini, karakteristik kepribadian seperti kecerdasan, dominasi, introversi / ekstrovert, dan kecemasan / stabilitas. Ekstrovert yang stabil, yang sering unggul dalam pekerjaan yang memberi nilai tinggi pada pekerjaan penghubung dan di mana kerja sama dicari dari orang lain, umumnya adalah anggota tim yang baik. Introvert yang cemas, di sisi lain, biasanya kurang kohesi dalam sebuah kelompok, namun sebagai individu mereka seringkali sangat kreatif; mereka membedakan diri mereka dalam pekerjaan (seperti mengajar?) yang membutuhkan pengarahan diri sendiri dan ketekunan untuk mempertahankan diri.

Orang ekstrovert yang cemas biasanya ditemukan di tempat-tempat di mana orang perlu bekerja dengan kecepatan tinggi dan memberikan tekanan pada orang lain: mereka membentuk tim yang baik dalam situasi yang berubah dengan cepat. Introvert yang stabil memiliki rencana yang baik, kuat dalam organisasi, tetapi bergerak lambat dan cenderung buta terhadap faktor-faktor baru dalam suatu situasi. Mereka unggul dalam pekerjaan birokrasi.

Sementara ekstrovert stabil dalam bekerja sama membentuk tim homogen yang paling efektif (yaitu di mana semua anggota tim memiliki tipe kepribadian yang sama), mereka unggul oleh tim

heterogen (terdiri dari tipe kepribadian yang berbeda) karena ekstrovert stabil sendiri cenderung berpuas diri dan euforia. Tim terbaik juga memiliki campuran kemampuan mental, biasanya dengan yang tertinggi dimiliki oleh pengembang, kemudian koordinator. Keuntungan memiliki orang dengan kemampuan mental yang relatif rendah tampaknya terletak pada kenyataan bahwa anggota ini cenderung bersedia untuk mengadopsi peran tim yang kurang 'dinamis'.

Jenis lain dari tim yang sukses adalah tim yang didominasi oleh seorang koordinator yang memiliki keunggulan tak tertandingi dalam kemampuan intelektual atau kreatif atas rekan-rekannya, dan bakat alamnya saling memperkuat dalam membangun kekuasaan. Ini bukan formula yang direkomendasikan karena jurang yang tersisa saat koordinator meninggalkan tim.

Manajemen kinerja tim yang efektif sangat penting bagi peningkatan sekolah. Harus ada fokus yang jelas dan konsisten untuk mencapai hasil, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil jangka pendek membantu kesuksesan; hasil jangka panjang penting dalam menciptakan budaya sekolah yang berkelanjutan untuk perbaikan yang berkelanjutan.



## BAB 5 ORGANISASI SEKOLAH

### A. Hubungan Kerja Di Sekolah

Semua hubungan kerja, efektivitas kemitraan antara staf pendukung dan guru atau dosen akan tergantung pada:<sup>52</sup>

1. kejelasan peran – siapa melakukan apa
2. pengakuan atas keterampilan yang berbeda namun saling melengkapi dibawa masing-masing kemitraan
3. saling menghormati
4. kesepakatan tentang apa tujuan bersama
5. kesempatan untuk komunikasi yang baik, sumber daya, pelatihan.

Kerry dan Kerry melihat perubahan sifat tentang 'fenomena staf pendukung' sebagai bagian dari rekonstruksi baru sekolah dan sekolah di era postmodernis. Para pemimpin dengan visi tentang apa yang organisasi mungkin akan menyadari jenis sumber daya manusia yang akan dibutuhkan untuk memenuhi visi itu. Jenis orang, dan jenis peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai visi, adalah bagian penting dari ini. Tentu saja, kecuali di mana sekolah atau perguruan tinggi baru sedang dimulai, para pemimpin dan manajer harus selalu memulai dari tempat mereka berada sekarang. Namun, mereka dapat mencoba memastikan bahwa mereka mengambil langkah-langkah sesedikit, jika ada, yang membawa mereka ke arah yang berbeda dari pencapaian visi. Pada tahun-tahun awal abad kedua puluh satu, dapat dikatakan bahwa para pemimpin beruntung melakukan hal ini pada saat banyak peran sedang berkembang. Peran staf pendukung di sekolah dan perguruan tinggi tampaknya ditakdirkan untuk perubahan signifikan dalam beberapa tahun ke depan, memberi para pemimpin kesempatan untuk membangun visi itu dan menjadikan staf ini sebagai bagian penting dari pencapaiannya. Jika kesempatan dilewatkan, mungkin akan lebih sulit

<sup>52</sup> Bush and Middlewood.

ketika peran lebih mengakar. Staf pendukung memiliki hak yang sama dengan staf lain atas praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia seperti:<sup>53</sup>

1. uraian Tugas
2. induksi
3. pendampingan
4. tinjauan atau penilaian kinerja
5. pelatihan dan pengembangan
6. kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir

### B. Iklim Sekolah

Iklim sekolah mengacu pada nilai, norma, keyakinan, dan sentimen yang terkait dengan praktik rutin dan interaksi sosial di sekolah. Para ahli teori dan peneliti telah menggunakan berbagai macam istilah untuk merujuk pada aspek-aspek iklim sekolah seperti atmosfer, budaya, lingkungan, moral, komunitas sekolah, dan etos sekolah. Studi James Coleman tentang "iklim nilai" dari sepuluh sekolah menengah barat tengah pada akhir 1950-an, dirangkum dalam *The Adolescent Society* (Coleman, 1961), mengklaim untuk mendokumentasikan pengaruh yang meresap dari subkultur remaja pada nilai akademik, kinerja, dan kegiatan sosial siswa. Coleman menyimpulkan bahwa di sekolah menengah biasa, sistem sosial remaja menyalurkan energi siswa ke arah non-akademik, dan sistem tersebut menyediakan seperangkat penghargaan dan hukuman sosial yang mendukung atletik dan kegiatan sosial lainnya dan menghambat pengejaran intelektual.

Studi Coleman mendorong banyak komentar, studi empiris berikutnya, dan perdebatan tentang pendahulu, sifat, dan konsekuensi dari "masyarakat remaja (*Adolescent society*)" di Amerika kontemporer (Boocock, 1966, 1972; McDill dan Rigsby, 1973). Pada tahun 1980-an

<sup>53</sup> Bush and Middlewood.

muncul konsep "sekolah sebagai komunitas." Tersirat baik dalam etos maupun konseptualisasi "komunitarian" adalah asumsi sinergisme dalam pengoperasian sekolah atau gagasan bahwa keseluruhan sekolah yang baik lebih dari sekadar jumlah bagian-bagiannya. Konsep baru seperti komunitas, demokrasi, dan "etika kepedulian" (Noddings, 1988) muncul, berdasarkan asumsi bahwa keterikatan siswa dengan sekolah dan prestasi akademik mereka bergantung pada pemenuhan pertama kebutuhan sosial dan pribadi guru dan siswa (Phillips, 1997).<sup>54</sup>

## B. Budaya Sekolah

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Beare dkk, daftar aspek-aspek budaya sekolah berikut ini:<sup>55</sup>

- filosofi dan / atau ideologi yang mendasari yang dianut oleh para pemimpin dan anggota;
- cara-cara di mana filosofi tersebut diterjemahkan ke dalam misi atau tujuan operasional;
- nilai masing-masing pemimpin dan orang lain (baik di dalam organisasi dan mereka yang secara langsung terpengaruh oleh operasinya);
- kualitas (serta sifat) tindakan dan interaksi pribadi dan interpersonal;
- metafora yang secara sadar atau tidak sadar berfungsi sebagai kerangka kerja untuk berpikir dan bertindak;
- saga, mitos, cerita dan pahlawan rakyat serta perayaan yang berfungsi untuk membangkitkan atau mendukung insentif dan motivasi;

Banyak manifestasi berwujud dan tidak berwujud lainnya yang sampai sekarang dianggap kurang penting tetapi memiliki potensi dan

<sup>54</sup> *Engaging Schools Fostering High School Students' Motivation to Learn* (Washington DC: The National Academies Press, 2004).

<sup>55</sup> I. S. Sindhu, *Educational Administration and Management* (India: Pearson Education in South Asia, 2012).

kekuatan dalam organisasi. MacGilchrist dkk, mengidentifikasi tiga dimensi budaya sekolah:<sup>56</sup>

- Hubungan professional. Hubungan satu sama lain dipegang oleh siswa, staf pendukung, gubernur, orang tua dan lembaga eksternal serta kepala sekolah dan guru; kualitas kepemimpinan dan tingkat kepemimpinan bersama; tingkat kolegialitas dan keterbukaan; kerja tim; keseimbangan kemandirian dan saling ketergantungan.
- Pengaturan organisasi Manajemen sekolah
- struktur, sistem dan lingkungan; peran dan tanggung jawab;
- sistem pengambilan keputusan; komunikasi; pengelompokan murid; pelayanan pastoral; disiplin; imbalan.
- Peluang untuk belajar Sejauh mana ada fokus belajar untuk murid dan orang dewasa dan sifat fokus itu adalah faktor kunci; kurikulum yang ditawarkan; kesempatan yang sama; penyediaan kebutuhan khusus; peluang pengembangan profesional bagi para guru.

Nias dkk menjelaskan faktor-faktor yang mereka temukan di sekolah yang mereka pelajari yang membantu menciptakan budaya:<sup>57</sup>

Asumsi faktor yang sama tampaknya signifikan di semua sekolah, unik untuk masing-masing sekolah. Ini adalah: gedung sekolah dan pengaturan organisasi, orang-orang yang bekerja di sana, sejarah mereka dan sejarah sekolah. Masing-masing mempengaruhi budaya sekolah, pertama dengan menentukan sifat dan tingkat interaksi antara anggota staf, dan kedua dengan membantu memutuskan siapa di antara mereka yang memiliki otoritas dan pengaruh....

Interaksi dipengaruhi oleh faktor kelembagaan dan pribadi di setiap sekolah.... Bangunan dan pengaturan organisasi mempengaruhi interaksi dengan mengendalikan peluang individu untuk berinteraksi, sedangkan sejarah pribadi, terutama pengalaman masa lalu di sekolah, mempengaruhi kecenderungan pribadi untuk berinteraksi.

<sup>56</sup> Sindhu.

<sup>57</sup> Sindhu.

## BAB 6 MANAJEMEN KELAS

### A. Konsep Manajemen Kelas

Salah satu isu yang sulit ditingkatkan saat ini melalui pergeseran dalam pendidikan dari fokus pengajaran ke fokus pembelajaran yaitu banyak tanggung jawab hingga saat ini telah dilepaskan oleh guru kepada para siswa atau pebelajar, kebutuhan proses perolehan keterampilan baru dan pengetahuan baik untuk siswa dan guru. Jadi, untuk menghasilkan proses pengajaran dan pembelajaran melalui pengaturan atau manajemen kelas.

Dalam penelitian kami, manajemen kelas telah digambarkan sebagai tindakan yang diambil untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi pembelajaran akademik dan sosial-emosional. Menuju tujuan ini, guru harus mengembangkan kepedulian, hubungan yang mendukung dengan dan di antara siswa; mengatur dan menerapkan instruksi dengan cara yang mengoptimalkan akses siswa untuk belajar; menggunakan metode manajemen kelompok yang mendorong keterlibatan siswa dalam tugas-tugas akademik; mempromosikan pengembangan keterampilan sosial dan pengaturan diri siswa; dan menggunakan intervensi yang tepat untuk membantu siswa dengan masalah perilaku. Menurut tinjauan literatur, manajemen kelas juga dianggap sebagai proses yang terdiri dari tugas-tugas utama yang harus dilakukan guru untuk mengembangkan lingkungan yang kondusif untuk belajar. Tugas-tugas ini mungkin termasuk: mengatur lingkungan fisik, menetapkan aturan dan rutinitas, mengembangkan hubungan kepedulian, menerapkan instruksi yang menarik dan mencegah dan menanggapi masalah disiplin.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Maria-Monica Popescu-Mitroi, Liliana-Luminița Todorescu, and Anca Greculescu, 'Quality Assurance and Classroom Management in the Study of English in Technical Higher Education', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191 (2015), 1917–22 <<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.04.724>>.

Aspek yang sering muncul dalam manajemen kelas yang efektif adalah aturan dan prosedur di kelas. Aturan dan prosedur memindahkan pesan bahwa 'saya disini untuk mengajar dan anda disini untuk belajar.' Para guru memberikan siswa struktur yang dibutuhkan dan juga membantunya merasakan bahwa kelas merupakan tempat aman dan diprediksi. Atura mengidentifikasi harapan umum atau standar, aturan tunggal meliputi lebih luas perilaku yang diharapkan. Sedangkan prosedur mengkomunikasikan harapan untuk perilaku khusus. Guru efektif menggunakan keduanya. Namun, keduanya memiliki perbedaan ketika diterapkan bergantung pada kelas, ruangan, topic dan sebagainya.<sup>59</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa guru efektif akan menggunakan aturan dan prosedur dengan benar di kelas. Hal ini tentunya merupakan proses yang merujuk pada tingkat kinerja guru. Karena guru yang efektif melibatkan siswa dalam mengembangkan prosedur dan aturan dari setiap proses pembelajaran dan pengajaran.

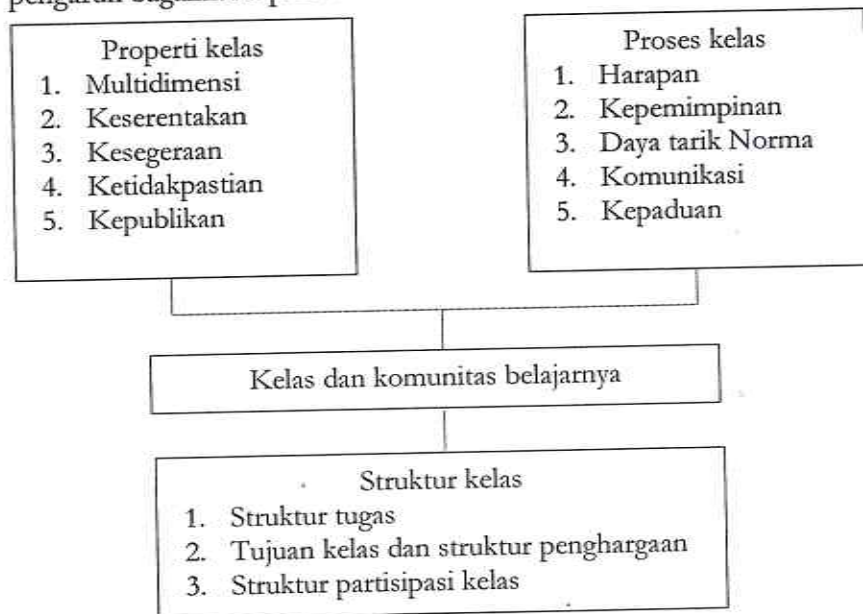
Menurut Jones bahwa pengajaran standar, aturan dan prosedur merupakan aspek paling penting dalam manajemen kelas. Hal ini juga yang sering diabaikan. Mereka ingin melakukan pekerjaan dengan baik, dan merea ingin menemukan standar perilaku di kelas. Untuk mengetahui hal tersebut, mereka harus mengetahui lebih banyak hal daripada tentang standar apa. Mereka harus diajarkan bagaimana menemukan hal tersebut. Mereka harus memahami model perilaku yang tepat, untuk dterapkan pada perilaku, serta menerima timbal baliknya pada kinerja mereka. Manajemen menyusun struktur yang melibatkan pembelajaran.<sup>60</sup>

Menurut Kruger dan Van Schalkwyk, bahwa pendidik tidak hanya mengatur kelas mereka ketika mereka dapat mengelola diri

<sup>59</sup> Robert J. Marzano, *A Handbook for Classroom Management That Works* (Alexandria: ASCD, 2005).

<sup>60</sup> Joyce McLeod, Ian Fisher, and Ginny Hoover, *The Key Element of Classroom Management Managing Time and Space, Student Behavior, and Instructional Strategies* (Virginia: ASCD, 2003).

mereka sendiri, karena hal ini berhubungan dengan semua manajemen. Pendidik yang efektif menggunakan keterampilan, pengetahuan dan perilaku untuk menciptakan lingkungan pembelajaran efektif di kelas. Mereka menciptakan lingkungan secara maksimal untuk kesempatan belajar, dimana para pebelajar mengatur dengan baik dan memotivasi diri untuk belajar. Sedangkan menurut Arends menggambarkan lingkungan kelas melalui penggunaan klasifikasi; 1) komponen kelas, 2) proses kelas, dan 3) struktur kelas. Sebagai tambahan, McBer mengidentifikasi sejumlah dimensi yang menggambarkan aspek-aspek pengaruh bagaimana perasaan siswa di kelas:<sup>61</sup>

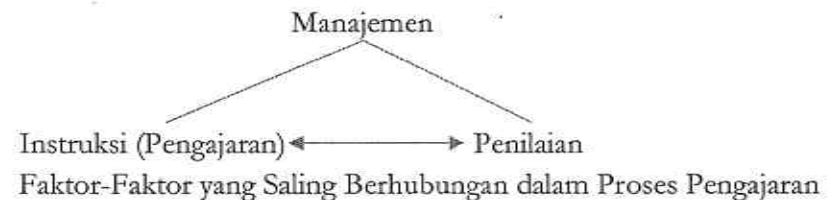


Gambar 9. Tiga dimensi kelas

Berdasarkan pada gambar di atas dapat disimpulkan bahwa kelas dibangun atas tiga komponen yang mendukung keberlangsungan proses pengajaran dan pembelajaran. Sehingga dapat dengan mudah melakukan kegiatan pembelajaran dan pengajaran.

<sup>61</sup> S.A.Coetzee, E.J.Van Niekerk, and J. L. Wydeman, *An Educator's Guide to Effective Classroom Management* (Pretori: Van Schaik Publisher, 2008).

Untuk mendapatkan hasil manajemen kelas yang berkualitas tinggi akan diketahui bagaimana dan apa yang guru ajarkan karena manajemen kelas dan instruksi pengajaran saling terkait. Munk dan Repp menjelaskan pada gambar 10 apa dan bagaimana guru mengajar, apa dan bagaimana guru menilai, dan bagaimana guru mengelola kelas semua secara sistematis yang mempengaruhi lainnya. Jika guru menunjukkan secara efektif, maka hal lainnya dan ketika guru melibatkan dalam praktik pengajaran bahwa ketidakefektifan dalam area lain. Penelitian efektifitas kelas menemukan bahwa hampir setiap kasus, kelas dengan manajemen, perilaku dan masalah motivasi cenderung ditandai oleh penggunaan strategi pengajaran yang secara tidak cukup kurang menyenangkan.<sup>62</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa proses manajemen kelas berhubungan dengan cara guru melakukan pengajaran dan pembelajaran, serta mengelola kelas secara sistematis. Dalam menejemen kelas pula dipengaruhi oleh faktor manajemen itu sendiri atau manajemen sekolah, sistem penilaian dan sistem pembelajaran.



Gambar 10. Keterkaitan faktor dalam proses pengajaran

Pandangan lain muncul dari Ming-tak dan Wai-shing bahwa konsep manajemen kelas memiliki konsep beragam. Ada 4 komponen utama manajemen kelas yang efektif yaitu 1) manajemen lingkungan fisik, 2) manajemen kurikulum, 3) mengelola kedisiplinan dan 4) mengelola prosedur kelas. Manajemen kelas berarti mengelola perilaku

<sup>62</sup> John Shindler, *Transformative Classroom Management Positive Strategies to Engage All Students and Promote a Psychology of Success* (San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint, 2010).

kelas, hal ini juga tentang manajemen pembelajaran. Manajemen kelas sebagai secara keseluruhan merupakan tugas kompleks yang dirancang dalam lingkungan bahwa fasilitas lebih baik dari pengajaran dan pembelajaran.<sup>63</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas berkaitan dengan proses penciptakan iklim belajar dan mengelola pengajaran secara efektif. Seorang guru menjadi manajer kelas mengetahui bagaimana menerapkan perilaku yang tepat agar mampu merangsang siswa belajar lebih aktif.

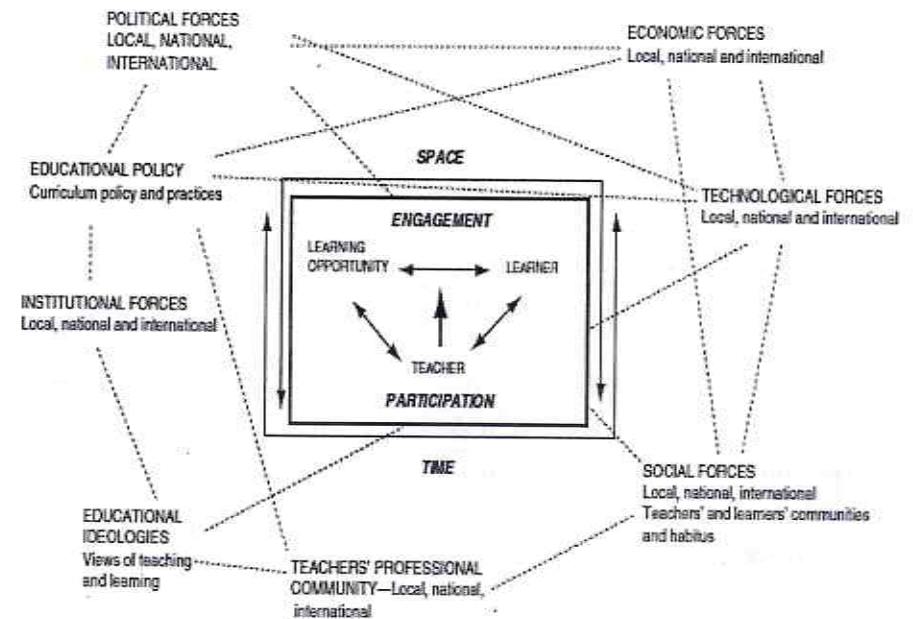
Sedangkan menurut Eggen dan Kauchak, ada dua tujuan utama dalam manajemen kelas yaitu; 1) menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif untuk belajar, dan 2) untuk mengembangkan rasa tanggung jawab siswa serta pengaturan diri dalam memelihara tanggung jawabnya. Jadi hal ini dianggap sebagai proses kedisiplinan siswa dalam melaksanakan kegiatan rutin belajar.<sup>64</sup> Berdasarkan kedua pandangan tersebut disimpulkan bahwa manajemen kelas sebagai tugas kompleks melibatkan kreasi ketertarikan dan stimulasi pelajaran, serta pengembangan prosedur dan aturan untuk menentukan atmosfer belajar mengajar melalui keempat komponen manajemen kelas tersebut.

Manajemen kelas fokus pada 4 aspek utama dalam lingkungan kelas yaitu kondisi ruang, waktu, partisipasi dan keterikatan (*life-space, time, participation, engagement*). Konteks kelas itu sendiri merupakan hal paling 'hidup' pada pengelolaan tindakan lokal dari keterikatan partisipasi dan partisipari, serta penggunaan sumber mereka seperti bahasa dan isi. Aktiivtas kelas dapat lepas dari sistem pendidikan Negara. Maka semua guru dan siswa dapat berpartisipasi lebih luas. Sedangkan kondisi kelas muncul dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal atau proses lokal. Mengelola kelas secara terpusat fokus

<sup>63</sup> Hue Ming-tak and Li Wai-shing, *Classroom Management Creating a Positive Learning Environment* (Hongkong: Hongkong University Press, 2008).

<sup>64</sup> Ming-tak and Wai-shing.

pada perubahan dan eksplorasi pengaruh pembelajaran. Seperti yang tergambar berikut ini;<sup>65</sup>



Gambar 11. Aspek dalam manajemen kelas

Manajemen ruang kelas (*the management of classroom space*) dipengaruhi oleh; 1) pola interaksi, 2) hubungan guru atau siswa dan hubungan siswa dengan siswa, 3) atmosfer kelas, dan kesempatan belajar. Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti; 1) kondisi sosial dan budaya, pandangan terhadap praktik pendidikan, sistem lembaga, dan kondisi kelas yang berlangsung.

Pendapat lain muncul berkaitan dengan strategi dalam manajemen kelas. Ada ada 8 strategi manajemen kelas antara lain;<sup>66</sup>

1. menciptakan lingkungan belajar efektif
2. menentukan prosedur kelas

<sup>65</sup> Tony Wright, *Classroom Management in Language Education* (England: Palgrave Macmillan, 2005).

<sup>66</sup> Peace Corps, *Classroom Management* (Washington: Idea Book).

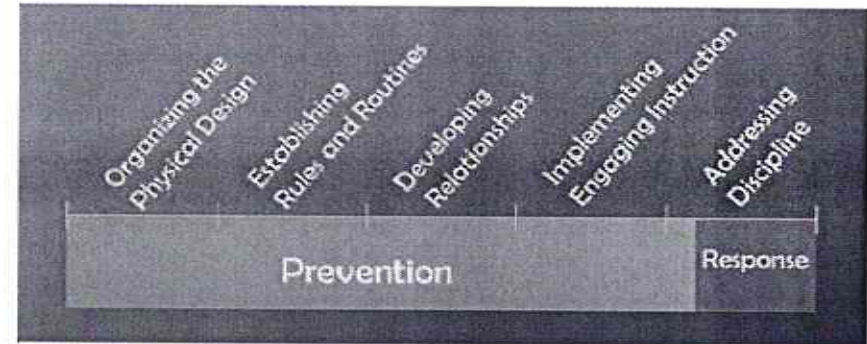
3. menciptakan lingkungan motivasi (iklim kelas yang berbeda)
4. memanfaatkan waktu sebaik mungkin
5. menjadikan setiap orang terikat
6. mengajarkan kehidupan keterampilan dan kebiasaan pembelajaran yang baik
7. lebih kreatif
8. menggunakan projek rancangan kerja atau belajar dan teknik manajemen

Menurut Marzano & Marzano bahwa manajemen kelas secara konsisten sebagai faktor penting dalam pembelajaran kelas. Sedangkan dalam pandangan Stough bahwa pentingnya manajemen kelas, mayoritas guru program pendidikan masih kurang membutuhkan atau menawarkan pembelajaran dengan fokus secara eksplisit dalam manajemen kelas. Karena menurut Garrett disebabkan kurangnya pelatihan atau pemberdayaan, banyak pendidik memilai penajaran dengan konsep yang kurang tepat tentang manajemen kelas.<sup>67</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas berhubungan dengan konsep kontrol atau pengawasan, penawaran konsep belajar dan kedisiplinan dalam pelaksanaan. Guru harus mampu menciptakan lingkungan kelas yang efektif melalui keharmonisan semua komponen manajemen kelas.

Seperti yang Brophy gambarkan bahwa manajemen kelas sebagai bentuk semua tindakan guru melakukan proses penciptaan dan memelihara lingkungan pembelajaran kondusif. Kerangka dalam manajemen kelas membantu guru membangun kegiatan di kelas yang kompleks. Karena manajemen kelas merupakan proses yang terdiri dari lima kunci utama antara lain; 1) rancangan fisik kelas, 2) aturan dan rutinistas, 3) pengembangan hubungan kepedulian, 4) penerapan

<sup>67</sup> Tracey Garrett, *Effective Classroom Management The Essentials* (New York: Teacher College Press, 2014).

keterikatan dan pengajaran efektif, dan 5) kedisiplinan, seperti tergambar berikut ini;<sup>68</sup>



Gambar 12. Proses Manajemen Kelas

Jadi dapat disimpulkan bahwa empat dari lima komponen manajemen kelas (rancangan fisik, aturan dan rutinitas, hubungan, dan pengajaran) bertujuan untuk menghindari perilaku yang kurang tepat. Sedangkan komponen kelima merupakan tindakan yang dirancang untuk menghindari kesalahan perilaku dan tindakan. Karena hal tersebut menjadi bagian krusial atau penting bagi guru dalam mengelola kelas agar menghasilkan pembelajaran yang berkualitas dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, hal ini pula akan berimbas pada tingkat kinerja guru.

## B. Organisasi Kelas

Pengorganisasian kelas tentu saja akan berbeda antara satu guru dengan guru lainnya, tetapi anak-anak akan diuntungkan jika pola pengorganisasian di kelas yang berbeda tidak terlalu berbeda satu sama lain. Ada juga banyak penelitian yang sekarang harus menginformasikan bagaimana guru mengatur kelas mereka. Alexander menyarankan bahwa kerangka kerja untuk praktik utama melibatkan hal-hal berikut:<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Garrett.

<sup>69</sup> Dean.

1. Konteks—fitur fisik dan organisasi furnitur, sumber daya dan peserta dan kedua hubungan yang dapat diamati di antara dan di antara para peserta ini.
2. Proses pedagogik—guru mengadopsi strategi tertentu, khususnya kombinasi pekerjaan kelas, kelompok dan individu, pola tertentu interaksi; dan murid diatur sedemikian rupa untuk memfasilitasi ini.
3. Konten—proses-proses ini difokuskan pada tugas-tugas khusus dan perolehan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman tertentu atau atribut, konten pengajaran dan pembelajaran.
4. Manajemen—apa yang kita lihat dan apa yang dialami para peserta tunduk pada manajemen guru: direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi.

Secara umum, terlalu banyak penekanan pada pengajaran individu cenderung terbatas dalam efektivitas hanya karena guru tidak dapat cukup sering berkeliling semua anak. Pengajaran yang paling efektif tampaknya menjadi campuran kelas, kelompok dan pengajaran individu dengan guru memilih strategi yang tepat untuk pekerjaan yang bersangkutan. Studi ORACLE (Galton et al. 1980) menemukan bahwa guru yang sering menggunakan diskusi kelas mengajukan lebih banyak pertanyaan yang membutuhkan tingkat pemikiran yang lebih tinggi dan kinerja anak-anak mereka lebih baik daripada mereka yang bekerja lebih individual. Mereka juga lebih sering menggunakan pujian, lebih banyak menggunakan demonstrasi dan memberi lebih banyak umpan balik daripada guru lain. Galton (1992) mensurvei penelitian ke dalam kerja kelompok di kelas. Dia memberikan ringkasan temuan penelitian yang berguna tentang kerja kelompok kecil yang mencakup poin-poin berikut:<sup>70</sup>

1. Anak-anak yang duduk berkelompok di dalam kelas kemungkinan besar akan berprestasi lebih jika mereka didorong untuk bekerja sama baik dengan bekerja menuju hasil

<sup>70</sup> Dean.

- bersama atau dengan memberikan kontribusi individu menuju tujuan bersama.
2. Kelompok berfungsi paling baik ketika mereka memiliki kemampuan campuran dan mencakup siswa dengan kemampuan tertinggi. Adalah penting bahwa guru mendorong kelompok untuk bertanggung jawab atas kegiatan dan mencoba untuk mengurangi ketergantungan pada guru untuk keputusan kelompok.
  3. Anak-anak dalam kelompok tampil berbeda sesuai dengan sifat tugas. Tingkat percakapan tentang tugas tindakan lebih tinggi tetapi kualitasnya pertukaran lambat pada tugas yang lebih abstrak cenderung tinggi.
  4. Tugas pemecahan masalah dengan hasil yang jelas dan dapat diuji cenderung menghasilkan tingkat kolaborasi yang lebih besar daripada tugas yang lebih terbuka. Dengan tugas-tugas terbuka anak-anak cenderung berhenti setelah menemukan satu solusi.
  5. Anak-anak perlu diajari cara bekerja sama  
Mereka menyarankan bahwa ada tiga pola kerja kelompok:
    1. Anak-anak bekerja secara individu pada tugas yang sama tetapi didorong untuk berdiskusi dan saling membantu
    2. Setiap anak mengerjakan bagian dari tugas gabungan
    3. Seluruh kelompok bekerja sama dalam suatu tugas

## BAB 7 KINERJA GURU

### A. Konsep Kinerja Guru

Kinerja (*performance*) sulit untuk didefinisikan, karena kinerja tidak hanya dapat diukur atau dikelola. Berikut ini beberapa pandangan terhadap definisi kinerja;<sup>71</sup>

1. Menurut Armstrong bahwa "...it is a record of a person's accomplishments."
2. Menurut Kane bahwa "... something that the person leaves behind and that exists apart from the purpose."
3. Menurut Bernadin, et.al bahwa "... the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals of the organisation, customer satisfaction, and economic contribution.

Berdasarkan pada beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada prestasi luaran dan hasil belajar juga menekankan pada pentingnya diterapkan dalam pekerjaan. Kinerja individu dianggap sebagai cara dimana seseorang mendapatkan tugasnya (misalnya; mengajar, menilai). Namun, banyak permasalahan yang dihadapi untuk membedakan perilaku kinerja dari hasil kinerja.

Brumbach menawarkan lebih dalam terhadap pemahaman kinerja melalui upaya yang mengarah pada perilaku dan hasil. Menurut Brumbach bahwa;

*Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.*<sup>72</sup>

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kinerja seseorang harus diukur dengan dua hal yaitu perilaku dan hasil pemikiran. Fidler

<sup>71</sup> Jeff Jones, Mazda Jenkin, and Sue Lord, *Developing Effective Teacher Performance* (London: Paul Chapman Publishing, 2006).

<sup>72</sup> Jones, Jenkin, and Lord.

dan Atton menggunakan istilah '*poor performance*' untuk pegawai yang tidak menunjukkan hasil kerja memuaskan, dalam hal ini ditekankan bahwa pegawai memiliki kegagalan pada sejumlah aspek kritikal pekerjaannya: '*They fall below a threshold of satisfactory performance on a number of criteria: they are not just unsatisfactory in one small aspect of the job*'

Seperti yang diungkapkan Noe, dkk bahwa tren yang masih menjadi sorotan berkaitan dengan kinerja tinggi dalam sistem kerja bergantung pada pengetahuan pekerja, pemberdayaan (*empowerment*) untuk mengambil keputusan dan penggunaan tim.<sup>73</sup> Sedangkan menurut Robbins dan Judge bahwa hal yang berkaitan erat dengan konsep *psychological empowerment*, keyakinan pegawai pada tingkatan ini bahwa hal tersebut mempengaruhi lingkungan kerja mereka, kompetensi, dan makna pekerjaan mereka dan kemandirian. Pada level yang tinggi keterlibatan pekerjaan dengan pemberdayaan secara psikologi secara positif berkaitan dengan anggota organisasi dan kinerja.<sup>74</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang (dalam hal ini adalah guru) memiliki keterkaitan dengan motivasi, dan pemberdayaan. Hal ini tentunya disebabkan karena pemberdayaan merupakan tingkat kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru dalam meningkatkan kinerja.

Johnson membandingkan kontribusi kinerja kontekstual (kadang-kadang merujuk pada kinerja anggota organisasi) dan tugas-tugas kinerja untuk menetapkan keseluruhan kinerja. Kinerja kontekstual terdiri dari perilaku yang ditunjukkan (a) dedikasi pekerjaan, (b) dedikasi organisasi, dan (c) fasilitas interpersonal. Penilaian kinerja mensyaratkan pengawas untuk mengevaluasi kinerja pegawai terdiri dari elemen-elemen kinerja yaitu kontekstual, tugas (*task*), dan adaptif (*adaptive*). Tugas kinerja merupakan aktivitas yang

<sup>73</sup> Raymond A. Noe and others, *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011).

<sup>74</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15 Edition* (New York: Pearson, 2013).



secara langsung mentransformasikan rangkaian materi pada barang atau pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi atau pemeliharaan inti teknikal melalui proses distribusi produk dan penentuan rencana, koordinasi, supervisi dan fungsi staf. Sedangkan kinerja adaptasi atau pembelajaran meliputi tiga elemen kinerja yang dibangun sebagai bagian dari tugas dan kinerja kontekstual.<sup>75</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mengharuskan pengawasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai dalam konteks pekerjaan yang dilakukan, tugas dan elemen kinerja yang diadaptasi. Konteks penilaian kinerja yang ditujukan pada kinerja guru mengarahkan pada kualitas pengajaran. Dari hal tersebut bahwa kinerja merupakan elemen penting bagi kesuksesan pekerjaan seorang guru dalam melaksanakan proses pengajaran sehingga dapat secara terus melakukan evaluasi.

Seperti yang diungkapkan oleh George dan Jones bahwa kinerja adalah evaluasi hasil tingkah laku seseorang yang melibatkan penentuan bagaimana baik atau buruknya seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan.<sup>76</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang akan menentukan bagaimana tingkatan kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan pula dengan pendapat dari Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa "*Job performance is formally defines as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively and negatively, to organizational goal accomplishment.*"<sup>77</sup> Definisi tersebut menggambarkan tingkah laku yang berperan mengontrol pegawai. Dari definisi tersebut bahwa dapat diketahui ada dua kategori perilaku yang relevan dengan kinerja, yaitu *task performance and citizenship behavior* yang memiliki kontribusi positif terhadap organisasi. Jika dikaitkan

<sup>75</sup> Manuel London, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement Second Edition* (New Jersey: LEA, 2003).

<sup>76</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012).

<sup>77</sup> Jason A. Colquitt, Lepine Jeffrey A. Michael, and J. Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw Hill, 2009).

dengan kinerja guru di sekolah bahwa seorang guru memiliki dua hal yang terkait dengan penilaian kinerjanya yaitu tugas dan perilaku dalam melaksanakan tugas. Lebih lanjut menurut Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa kinerja memiliki tiga komponen pengembang, yaitu;<sup>78</sup>

*Job performance has three categories ; 1) task performance, or the transformation of resources into goods and services; 2) citizenship behaviors, or voluntary employee actions that contribute to the organization; and 3) counterproductive behaviors, defined as employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment.*

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Job performance* sebagai sekumpulan perilaku pegawai yang memberikan kontribusi pada organisasi menghasilkan prestasi. Kinerja memiliki tiga dimensi yaitu kinerja tugas (*task performance*), perilaku kewarganegaraan (*citizen behavior*), perilaku balasan produksi (*counterproductive behavior*).

Beberapa tren bahwa pengaruh kinerja dalam organisasi bagi seseorang, secara sederhana ada jenis pekerja yang melakukan perubahan. Berikut ini elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja yang mengubah bentuk dan fungsi elemen lainnya; 1) pengetahuan kerja (*knowledge work*) cenderung menjadi berubah dan dinamis dalam alam. Fakta, data dan informasi selalu berubah dan 2) pelayanan kerja (*service work*). Jadi dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen yang mendukung peningkatan kinerja guru dapat berhubungan dengan kompetensi (tingkat pendidikan), dan pelayanan (memberikan pembelajaran yang lebih menarik dan berkualitas). Hal berbeda dikemukakan oleh Goleman bahwa persamaan kompetensi mengharuskan bidang pekerjaan pada akhir tahun 1990-an berkaitan kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. Analisisnya yang telah dilakukan pada 121 perusahaan dengan dorongan kerja yang besar menemukan bahwa "...2 out of every 3 of the

<sup>78</sup> Colquitt, Michael, and Wesson.

*abilities deemed essential for effective performance were emotional competencies.*<sup>79</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa kedua kompetensi yang berkaitan dalam membangun efektifitas kinerja yaitu kompetensi emosional. Kompetensi ini berhubungan bagaimana seseorang mengatur diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai dengan profesi guru dapat dikatakan bahwa kompetensi emosional guru akan menggambarkan bagaimana mereka mampu mengatur tingkat keterampilannya dan motivasinya untuk menggapai tujuan, yaitu kesuksesan seorang guru dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Jadi, hal ini muncul dari pengaruh bagaimana seorang guru mampu menguasai manajemen kelas. Karena kesuksesan kinerja seorang guru yaitu kesuksesan dalam proses pengajaran dan pembelajaran melalui *output* peserta didik yang berkualitas. Maka dikatakan mereka merupakan guru yang efektif dalam menyelesaikan tugas.

Seorang guru harus mampu memiliki kualitas kinerja yang lebih efektif. Hal ini berhubungan bagaimana mereka memiliki keterampilan manajemen. Menurut Muijs dan Reynolds bahwa guru efektif meliputi,<sup>80</sup>

1. memiliki sikap positif (motivasi)
2. mengembangkan kondisi sosial yang nyaman/ iklim psikologi kelas
3. memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa
4. kejelasan komunikasi pelajaran
5. praktik manajemen kelas dan waktu yang efektif
6. menyusun struktur pelajaran yang kuat
7. menggunakan metode pengajaran yang bervariasi
8. menggunakan dan menggabungkan ide-ide siswa
9. menggunakan pertanyaan yang tepat.

<sup>79</sup> Carol Cummings, *Winning Strategies for Classroom Management* (Virginia: ASCD, 2000).

<sup>80</sup> George and R. Jones.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang guru yang efektif akan menghasilkan kinerja yang efektif. Isu terhadap penilaian kinerja guru yang bekerja di sekolah dalam konteks berbeda dan situasi yang mengeksplor kekurangan model penilaian yang lebih sempit, khususnya fokus pada penilaian hasil belajar. Banyak kriteria pengajaran efektif yang akan dipersepsikan secara tidak wajar ketika hal ini berkaitan pada kebutuhan hasil pembelajaran yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh faktor luar guru dan kontrol sekolah. Seperti Thrupp mengatakan bahwa:

*A nationally consistent list of attributes of quality or competent teachers is likely to remain elusive. Rather, contextual differences related to student composition will have to be carefully considered if we are at all serious about assessing teachers fairly.*<sup>81</sup>

Dari pendapat trupp tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan nilai akan menunjukkan perbedaan individu antara siswa, guru yang ada pada konteks sekolah. Apa yang dilakukan Thrupp telah diterapkan pada sekolah di Wellington New Zealand, mengilustrasikan beberapa isu kontekstual yang hampir sama dengan kontrol manajer. Jadi, kinerja guru yang baik akan terlihat ketika guru menjadi efektif dalam kerja dan akan memiliki tingkat efektivitas yang berbeda dalam konteks yang berbeda.

Thrupp mengklaim kembali bahwa sukses dalam kinerja guru dapat diraih dengan cara yang berbeda. Hal ini berkaitan dengan proses belajar di kelas:

*The most successful teachers were those who took a highly structured role which could create controlled classroom environments.... In this sense they were 'trainers'. An emphasis on motivation/ discipline and structured learning tasks seemed to be necessary*<sup>82</sup>

<sup>81</sup> David Middlewood and Carol Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach*, (London: Routledge Falmer, 2001).

<sup>82</sup> Middlewood and Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach*.

Dari pandangan di atas dapat diketahui bahwa kinerja seorang guru dapat dipahami secara struktur melalui proses manajemen kelas yang terkontrol, karena seorang guru merupakan seorang pelatih. Hal ini tentunya dikaitkan pula pada keberadaan motivasi dan struktur tugas pembelajaran yang mengarah pada kompetensi. Jadi keberadaan manajemen kelas, motivasi untuk menjadi orang berprestasi dan pemberdayaan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

Pandangan berkaitan dengan istilah kinerja guru bahwa merujuk pada perilaku pengajaran: memberikan pertanyaan, memberikan penjelasan, memberikan petunjuk, memberikan persetujuan, melibatkan tindakan pengajaran yang ditunjukkan oleh guru di kelas. Menurut Mohanty menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan input krusial dalam pendidikan. Para guru memiliki komponen paling kritis dalam banyak sistem pendidikan. Sebarap baik mereka mengajar bergantung pada motivasi, kualifikasi, pengalaman, pelatihan, bakat dan faktor lainnya, setidaknya pada lingkungan dan struktur manajemen yang berperan terhadap aturan. Smith dan Glenn menggambarkan bahwa faktor internal memiliki pengaruh terhadap kesuksesan guru dan sejumlah faktor eksternal dapat dimiliki atau dihindari. Sejumlah faktor mempengaruhi kinerja guru. Peningkatan kewajiban dan tuntutan waktu, bayaran rendah dan gangguan siswa yang memiliki pengaruh signifikan pada sikap guru terhadap pekerjaan mereka.<sup>83</sup>

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain; bakat, sikap, keterampilan, metodologi pengajaran, karakteristik pribadi, lingkungan kelas, kemampuan mental umum, kepribadian, hubungan dengan siswa, persiapan dan perencanaan pengajaran (manajemen kelas), hubungan sosial, peningkatan diri (kompetensi), hubungan dengan para orang tua dan komunitas, kepercayaan diri,

<sup>83</sup> M. Nadeem and others, 'Teacher's Competencies and Factors Affecting the Performance of Female Teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan.', *International Journal of Business and Social Science*, 2.19 (2011), 216.

intelektual, teknik pengajaran, interaksi dengan siswa, kompetensi pengajaran. Keterampilan motivasi, kejujuran dan sikap guru terhadap siswa, merupakan faktor yang digambarkan oleh MacDonald, Swartz, Ferris, Jahangir dan Riaz. Menurut Ferris pengukuran kinerja guru berdasarkan pada 7 dimensi kinerja antara lain; 1) hubungan dengan siswa, 2) persiapan dan perencanaan, 3) efektifitas dalam pengajaran dan pembelajaran, 4) hubungan dengan staf atau rekan kerja lain, 5) peningkatan atau perbaikan, 6) hubungan dengan para orang tua dan komunitas sekolah, dan 7) kepercayaan diri.<sup>84</sup>

Dari pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa ketujuh dimensi dalam kinerja guru berkaitan dengan pemberdayaan seperti merujuk pada perbaikan (*improvement*), motivasi berprestasi ditimbulkan karena kepercayaan diri, dan manajemen kelas berhubungan dengan proses persiapan dan perencanaan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Sedangkan sistem penilaian kinerja dapat dipahami dari tingkat pengembangan profesional seorang guru. Seperti yang digambarkan berikut ini:<sup>85</sup>

*Emphasis on assessing  
performance outcomes*

*Emphasizing in teachers'  
professional development*



Gambar 13. *Continuum of emphasis in system of performance appraisal*

Day dan Middlewood telah berpendapat bahwa pengembangan profesional dapat dipengaruhi oleh konteks sekolah individu seperti kualitas pengajaran (manajemen kelas), dan seakan-akan tidak sederhana model pengembangan profesional yang disediakan semua

<sup>84</sup> Maqsood Ahmed and others, 'A STUDY OF THE FACTORS AFFECTING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF TEACHERS AT HIGHER EDUCATION LEVEL IN KHYBER PAKHTUNKHWA', *Academic Research International*, 2.2 (2012) <<http://paper.researchbib.com/view/paper/6985>> [accessed 7 January 2022].

<sup>85</sup> David Middlewood and Carol Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach* (New York & London: Routledge, 2003).

guru. Pada aspek *performance outcome* erat kaitannya dengan proses manajemen kelas dan tingkat motivasi dalam peningkatan pembelajaran dan pengajaran. Sedangkan *professional development* berhubungan dengan tingkat kemampuan dan kompetensi guru (*empowerment*). Hal ini tentunya berkaitan pula dengan cara seorang guru melakukan pemberdayaan diri mereka.

Swanson menemukan pembatasan bukti bahwa banyak kinerja guru secara lengkap sejajar dengan semua elemen yang berkaitan dengan gabungan instruksi pengajaran dan pembelajaran. Disamping itu, Swanson dan lainnya telah menemukan pula bahwa para peneliti mungkin menggunakan istilah berbeda terhadap pengukuran perilaku guru yang sama ataupun sebaliknya, penggunaan istilah sama tetapi pengukuran perilaku guru berbeda, contohnya dalam penggunaan pendekatan untuk peningkatan disiplin kelas. Brophy dan Good meninjau beberapa penelitian eksperimen yang telah dilakukan sampai pada paradigma proses hasil penelitian. Pada kebanyakan kasus, guru yang dilatih untuk menggunakan keragaman keterampilan secara khusus menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kontrol kinerja lainnya.<sup>86</sup> Jadi, para guru yang telah mendapatkan pelatihan ataupun pemberdayaan (*empowerment*) menggunakan integrasi model lebih efektif daripada guru yang tidak mendapatkan peningkatan kompetensi.

Berdasarkan beberapa konsep yang telah diuraikan di atas, maka disintesis bahwa kinerja guru adalah hasil perilaku guru yang berkaitan dengan kesuksesan menjalankan tugas proses pendidikan yang telah diembannya dalam rangka mencapai tujuan keberhasilan proses pengajaran dan pembelajaran, salah satunya adalah menghasilkan peserta didik yang kompeten. Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal diri. Dengan kata lain bahwa kinerja

<sup>86</sup> Carolyn M. Evertson and Carol S. Weinstein, *Handbook of Classroom Management Research, Practice, and Contemporary Issues* (New York: Routledge, 2011).

guru merujuk pada tingkat perilaku dan pemikiran profesionalisme guru sebagai tenaga pendidik yang efektif. Faktor internal berhubungan dengan motivasi yang merujuk pada keinginan peningkatan diri yaitu pemberdayaan diri dan motivasi mengelola kelas dengan sistematis (manajemen kelas). Sedangkan faktor luar berasal dari kepemimpinan kepala sekolah ataupun lingkungan sekolah.

Dengan kata lain bahwa kinerja guru dapat digambarkan sebagai tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dalam periode berkala pada sistem sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Guru menggunakan kemampuan mereka untuk mengkombinasikan masukan relevan terhadap perubahan proses pengajaran dan pembelajaran. Jadi, guru menjadi tolak ukur terhadap aktivitas dari praktik pendidikan. Sehingga kesuksesan atau kegagalan dari praktik pendidikan bergantung pada kinerja guru. Jadi kinerja guru ditekankan pada peningkatan kualitas pendidikan.

## B. Pemberdayaan Guru

Kinerja berasal dari kata dalam bahasa Perancis kuno '*perfourmer*' yang artinya adalah 'menyelesaikan dengan bentuk yang tepat' dan dalam konteks organisasi diartikan sebagai kesuksesan menyelesaikan tugas, tindakan atau proses pekerjaan. Pemberdayaan (*empowerment*) sering disajikan sebagai ide baru secara relative. Hal ini pertama kali didokumentasikan oleh Roman Emperor Diolecion, sampai pada konteks desentralisasi kekaisaran Roman. Pemberdayaan didefinisikan sebagai dua proses memberikan kekuatan pada pengikut, sementara secara bersamaan juga mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang mereka akan butuhkan untuk mengambil aturan dan tanggung jawab baru. Berkaitan dengan kepemimpinan dan komunikasi, hal ini menginformasikan bahwa motivasi dan pemberdayaan merupakan dua cara dalam proses yang saling berpengaruh dan berhubungan.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Nick Forster, *Maximum Performance A Oractical Guide to Leading and Managing People at Work* (Cheltenham & MA: Edward Elgar, 2005).

Pemberdayaan (*empowerment*) didefinisikan sebagai “*recognizing and releasing into the organization the power that people have in their wealth of useful knowledge and internal motivation.*” *Empowerment is the authority to make decisions within one’s area of responsibility without first having to get approval from someone else.*” Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa pemberdayaan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan motivasi. Program pemberdayaan melakukan perubahan terhadap keberadaan organisasi yang stagnan atau pasif menjadi organisasi pencipta. Pemberdayaan diasumsikan bahwa pekerja dengan sukarela menerima tanggung jawab dan meningkatkan hubungan dan proses kerja sehari-hari. Survei yang baru-baru ini dilakukan bahwa hampir semua pekerja di Amerika merasa bertanggung jawab dan ingin meningkatkan kualitas dan kinerja. Jadi, banyak perusahaan yang melakukan pemberdayaan yang berguna untuk memperlihatkan pada pegawai bagaimana berpartisipasi lebih aktif dan menciptakan sesuatu. Bukti penelitian empiric bahwa partisipasi merupakan bagian dari program pemberdayaan, peningkatan kinerja dan mengelola apa yang dirasakan.<sup>88</sup> Jadi, program pemberdayaan dapat membantu pekerja meningkatkan kinerja. Proses pemberdayaan juga memberikan kesempatan kepada mereka untuk menggali apa yang telah mereka miliki.

Menurut Potterfield dalam Al Sada bahwa:<sup>89</sup>

*The intellectual roots of empowerment can be traced to a wide array of movements and ideas over the past few centuries, culminating in wide spread application of empowerment-related ideas to various social reform movements in the 1960 and 1970....social reform movements such as the civil rights movement, feminism, and others.*

Dari pandangan Potterfield mengindikasikan bahwa dasar dari pengembangan pemberdayaan dimulai dari tahun 1960 atau 1970-an

<sup>88</sup> Forster.

<sup>89</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition* (New York: McGraw Hill, 2011).

yang bertujuan untuk menerapkan berbagai ide pada kajian kehidupan sosial. Menurut Conger dan Kanungo dalam Adnan M. Al Sada mendefinisikan pemberdayaan sebagai:<sup>90</sup>

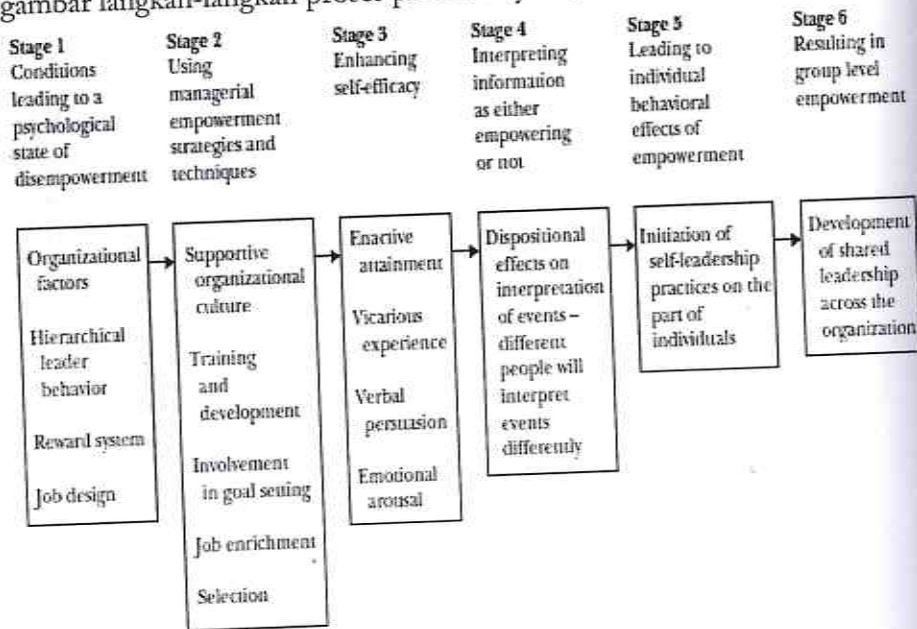
*A process of enhancing feelings of self efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efikasi diri information.*

Definisi di atas menunjukkan bahwa suatu proses pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan perasaan efikasi diri antara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi ketidakberdayaan yang sedang berkembang dan melalui penghapusan kondisi tersebut baik secara formal dengan praktek organisasi maupun informal dengan teknik menyediakan informasi efikasi diri. Conger dan Kanungo berpendapat bahwa unsur relasional, seperti pendelegasian wewenang dan berbagi informasi dan sumber daya, adalah hanya kondisi yang dapat mendukung dan memungkinkan proses pemberdayaan. Oleh karenanya, mereka menunjukkan bahwa ada beberapa kondisi harus dipertimbangkan selain unsur-unsur tersebut.

Menurut Conger dan Proses pemberdayaan dapat dilakukan melalui 6 langkah atau tahap yang memasukkan psikologi pengalaman pemberdayaan, kondisi sebelumnya, dan konsekuensi perilaku. Dari pernyataan di atas, kelima tahap proses tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut: tahap pertama adalah proses diagnosis. Dalam tahap ini, sangat penting untuk mengetahui kondisi tertentu yang bertanggung jawab atas perasaan ketidakberdayaan antara bawahan. Setelah tahap diagnosis, manajer melaksanakan strategi pemberdayaan pada tahap kedua. Strategi pemberdayaan bertujuan tidak hanya merubah beberapa kondisi tanggung jawab terhadap ketidakberdayaan, tetapi juga pada penyediaan bagian bawah dengan informasi pemberdayaan untuk tahap 3. Individu-kemudian menginterpretasikan informasi pada langkah 4 berdasarkan pada gaya penilaian personal.

<sup>90</sup> Luthans.

Jika gaya tersebut menilai informasi sebagai kekuatan, kemudian individu akan merasa dikuasai dan pengaruh perilaku terhadap pemberdayaan akan diobservasi pada langkah kelima, dimana individu menjadi pemimpin diri yang efektif. Selain itu, lima langkah pemberdayaan individu ini dapat disebarkan pada antara anggota kelompok dan memimpin pemberdayaan kelompok yang menghasilkan peranan kepemimpinan pada langkah 6. Berikut ini gambar langkah-langkah proses pemberdayaan;<sup>91</sup>



Gambar 14. Lima tahap dalam proses pemberdayaan

Pemberdayaan guru melibatkan para guru dengan keterampilan dan sumber diri mereka sendiri yang membolehkan mereka untuk mengevaluasi praktek pendidikan.<sup>92</sup> Jadi sekolah menjadi tempat

<sup>91</sup> Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence Based Management Second Edition* (Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd, 2009).

<sup>92</sup> Joe L. Kincheloe, *Teachers as Researchers Qualitative Inquiry as a Path to Empowerment* (London: Routledge Falmer, 2003).

promosi diri dan pemberdayaan sosial, pekerjaan guru akan didefinisikan kembali. Para guru akan menemukan kebutuhan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang akan menghubungkan praktik pendidikan dengan visi sosial yang lebih besar.

Pemberdayaan dipersepsikan oleh Short, Greer dan Melvin sebagai proses aktif partisipan sekolah mengembangkan kompetensi yang dapat merubah perkembangan dan menentukan solusi masalah sendiri. Short dan Rinehart mengidentifikasi 6 dimensi pemberdayaan guru yaitu pengambil keputusan, perkembangan profesional, status, kemampuan diri (*self efficacy*), kemandirian dan dampak. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sweetland dan Hoy dalam artikel yang ditulis oleh Bogler dan Somech bahwa ada 4 asumsi pemberdayaan guru antara lain 1) pemberdayaan guru paling efektif ketika berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru, 2) pemberdayaan setidaknya memiliki dua dimensi yaitu organisasi dan kelas, 3) pemberdayaan guru memberikan pengaruh pada prestasi siswa ketika ditekankan pada inti teknologi pengajaran dan pembelajaran di sekolah, dan 4) pemberdayaan guru harus otentik.<sup>93</sup> Jadi, pemberdayaan guru berkaitan dengan praktik pendidikan yang efektif. Bagaimana dekolah menjadi efektif dan menghasilkan berbagai macam kegiatan yang dapat menghasilkan peserta didik yang berprestasi.

Pendapat berbeda dari Short dan Rinehart dalam Klecker dan Loadman pada buku Gamage bahwa "developed a scale that measures teacher empowerment on six dimensions, namely; decision making, professional growth, status, self-efficacy, autonomy and impact."<sup>94</sup> Dari 6 dimensi tersebut, setiap aspek dalam pemberdayaan guru memiliki indikator rujukan

<sup>93</sup> Ronit Bogler and Anit Somech, 'Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools', *Teaching and Teacher Education*, 20.3 (2004), 277-89 <<https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>>.

<sup>94</sup> David Gamage, *Professional Development for Leaders and Managers of Self Governing Schools* (Netherlands: Springer, 2006).

pengembangan. Pemberdayaan dalam pengambilan keputusan (*decision making*) memungkinkan guru untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan terhadap sesuatu yang berpengaruh pada pekerjaan mereka. Pemberdayaan dalam perkembangan profesional (*professional growth*) memberikan guru kesempatan yang layak untuk belajar secara terus menerus. Pemberdayaan dalam status atau kedudukan (*status*) mempengaruhi guru dengan perasaan ingin dihormati. Pemberdayaan dalam kepercayaan diri atau efikasi diri (*self-efficacy*) membuat guru merasa percaya diri bahwa mereka dapat membantu siswa untuk belajar. Pemberdayaan dalam kemandirian (*autonomy*) menjadikan guru memiliki perasaan bebas untuk menentukan konsep pedagogic. Terakhir pemberdayaan dalam dampak (*impact*) memungkinkan guru untuk mempunyai pengaruh positif terhadap kehidupan sekolah. Diantara dimensi tersebut, Klecker dan Loadman menemukan bahwa guru merasa lebih diberdayakan dalam status, perkembangan profesional dan kepercayaan diri mereka. Jadi, pemberdayaan dan kemandirian diasumsikan bahwa guru akan memiliki kesempatan berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi.

Maksud dari pernyataan tersebut bahwa memberdayakan dimaksudkan untuk memberikan daya. Daya, memiliki beberapa makna. Dalam pengertian hukum, daya berarti otoritas, sehingga pemberdayaan dapat berarti otorisasi. Kekuasaan juga dapat digunakan untuk menggambarkan kapasitas, seperti dalam definisi efikasi diri dari Conger dan Kanungo. Namun, daya juga berarti tenaga/energi.

Pendapat Thomas dan Tymon diatas, kalau diperhatikan pengembangan modelnya seperti model Thomas dan Velthouse, Thomas dan Tymon menggunakan tugas penilaian sebagai dasar untuk pekerjaan mereka, dengan pengecualian menggunakan kemajuan bukannya penilaian dampak tugas. Selain itu, untuk meningkatkan persaingan dari lingkungan eksternal bahwa organisasi menghasilkan

produk lebih baik dan pelayanan serta lebih efisien. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut sejumlah perusahaan membangun kebutuhan pegawai. Pemberdayaan dilaksanakan melalui perancangan ulang pekerjaan dari individu ke tim berdasarkan pada orientasi. Struktur ini merubah pemberian tanggung jawab untuk segmen pekerjaan utama pada tim pegawai yang sering mempunyai kekuasaan terhadap pekerjaan mereka, pengawasan pengukuran pemberdayaan, memilih dan melatih anggota serta menyelesaikan masalah.<sup>95</sup> Jadi, proses pemberdayaan akan melibatkan kerjasama antara anggota organisasi. Hasil pemberdayaan akan dievaluasi sebagai bahan peningkatan kemampuan atau kompetensi setiap individu.

Sementara secara keseluruhan tujuan evaluasi pemberdayaan telah konsisten sejak munculnya pendekatan, definisi teori, metode dan nilai-nilai yang dilanjutkan dengan perkembangan waktu. Menurut Fetterman, evaluasi pemberdayaan sebagai penggunaan konsep evaluasi, teknik dan penemuan pada peningkatan peserta didik dan determinasi diri. Definisi Fetterman dan Wandersman seperti berikut ini,<sup>96</sup>

*Empowerment evaluation: An evaluation approach that aims to increase the probability of achieving program success by (1) providing program stakeholders with tools for assessing the planning, implementation, and self-evaluation of their program, and (2) mainstreaming evaluation as part of the planning and management of the program/organization*

Dari gambaran tersebut diketahui bahwa evaluasi pemberdayaan bermanfaat terhadap peningkatan program organisasi yang ditujukan pada individu atau lembaga. Ada tiga prinsip pemberdayaan antara lain; 1) perubahan (*improvement*), 2) kepemilikan komunitas (*community ownership*), 3) penyertaan (*inclusion*), 4) partisipasi demokratis (*democratic participation*), 5) aturan sosial (*social justice*), 6)

<sup>95</sup> Gamage.

<sup>96</sup> David M. Fetterman and Abraham Wandersman, *Empowerment Evaluation Principles in Practice* (New York: The Guilford Press, 2005).

pengetahuan komunitas (*Community knowledge*), 7) strategi berbasis bukti (*evidence-based strategies*), 8) pengembangan kemampuan (*capacity building*), 9) pembelajaran organisasi (*organizational learning*), dan 10) pertanggungjawaban (*accountability*).<sup>97</sup>

Berdasarkan beberapa konsep yang telah diuraikan di atas, maka disintesiskan bahwa pemberdayaan adalah proses peningkatan keterampilan dan kompetensi guru untuk praktik pendidikan melalui pengembangan motivasi internal dan pemanfaatan faktor lain yang terlibat pada pengembangan sumber daya guru. Jadi, proses pemberdayaan melibatkan keaktifan partisipasi guru dari setiap aktivitas yang ada di sekolah. Dengan demikian, ada tahapan yang harus dilakukan oleh organisasi atau lembaga sekolah untuk melakukan pemberdayaan yaitu peningkatan kondisi terhadap keberadaan ketidakberdayaan, penggunaan strategi dan teknik pengelolaan pemberdayaan, kemampuan diri, interpretasi informasi sebagai kekuatan atau bukan, mengarahkan pengaruh perilaku individu dalam pemberdayaan, dan menghasilkan tingkat pemberdayaan dalam kelompok. Guru yang diberdayakan mempunyai kemandirian untuk mempengaruhi terhadap keputusan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pedagogis dan penilaian. Para guru memiliki tanggung jawab terhadap partisipasi mereka pada proses pengambilan keputusan terhadap permasalahan yang dimiliki oleh sekolah.

<sup>97</sup> Fetterman and Wandersman.

## BAB 8 MANAJEMEN KURIKULUM

Istilah kurikulum harus dipahami sebagai definisi yang lebih luas. Bahwasanya, kurikulum secara sempit didefinisikan sebagai sekumpulan topik yang dipelajari. Istilah kurikulum dalam arti sempit bersinonim dengan istilah silabus, karena spesifikasi isi dan harapan apa yang ingin diajarkan. Sedangkan dalam arti luas merujuk pada semua aspek perencanaan, implementasi dan evaluasi program pendidikan. Berikut beberapa definisi kurikulum:<sup>98</sup>

*Kelly says that the most useful definition we could adopt . . . was one which is loose enough and broad enough to embrace all the learning that actually goes on in schools and all dimensions of the educational process. Stenhouse says that a curriculum is an attempt to communicate the essential principles and features of an educational proposal in such a form that it is open to critical scrutiny and capable of effective translation into practice.*

Definisi pertama merujuk pada proses tetapi cukup luas bagi tujuan pendidikan. Kedua lebih sempit yang diadopsi oleh Stenhouse karena dia tidak menginginkan untuk fokus pada tujuan pendidikan, tetapi hanya pada tujuan sekolah yang ingin dicapai. Seperti yang dirancang di Skotlandia bahwa struktur kurikulum tidak berubah, akan tetapi tetap berdasarkan pada lima 'kunci aspek pembelajaran': "1) *emotional, personal, and social development*, 2) *communication and language*, 3) *knowledge and understanding of the world*, 4) *expressive and aesthetic development*, dan 5) *physical development and movement*". Seperti yang dirancang di Skotlandia bahwa struktur kurikulum tidak berubah, akan tetapi tetap berdasarkan pada lima 'kunci aspek pembelajaran': "1) *emotional, personal, and social development*, 2) *communication and language*, 3) *knowledge and understanding of the world*, 4) *expressive and aesthetic development*, dan 5) *physical development and movement*".<sup>99</sup>

Dari bidang linguistik terapan, definisi kurikulum yang diusulkan oleh Richard, Platt dan Platt dalam *Longman Dictionary of Applied Linguistics*, program pendidikan terdiri dari; 1) program tujuan

<sup>98</sup> David Scott, *Curriculum and Assessment International Perspectives on Curriculum Studies Volume 1* (London: Ablex Publishing, 2001).

<sup>99</sup> Scott.



pendidikan (hasil pendidikan), 2) isi, prosedur pengajaran dan pengalaman pembelajaran yang akan dibutuhkan untuk mencapai tujuan, dan 3) makna penilaian apakah dibutuhkan atau tidak diakhir proses pendidikan untuk mengetahui pencapaian pembelajaran. Sedangkan Kelly pada saat melakukan survey teori dan praktik kurikulum bahwa kurikulum adalah keseluruhan program institusi pendidikan yang rasional dan definisi tersebut juga harus memuat hal-hal berikut ini:<sup>100</sup>

*"the intentions of planners, the procedures adopted for the implementation of those intentions, the actual experiment of the pupils resulting from the teachers' direct attempts to carry out their or the planner's intentions, and the hidden learning that occurs as a by product of the organization of the curriculum, and, indeed, of the school."*

Candlin berpendapat bahwa kurikulum fokus pada pernyataan umum mengenai pembelajaran bahasa, tujuan pembelajaran dan pengalaman, evaluasi, dan peranan hubungan guru dengan siswa.<sup>101</sup> Beberapa definisi kurikulum yang diungkapkan oleh para ahli antara lain:<sup>102</sup>

*"Curriculum is all planned learnings for which the school is responsible. Planned learnings can be long written documents specifying content, shorter lists of intended learning outcomes, or simply the general ideas of teachers about what students should know."*

Beane et al. menghasilkan prinsip-prinsip kurikulum tetapi lebih berorientasi pada nilai dan umum. Lima prinsip utama tentang kurikulum:<sup>103</sup>

- Fokus pada pengalaman siswa
- Membuat keputusan baik meliputi isi dan proses
- Membuat keputusan mengenai variasi isu-dan topik
- Melibatkan banyak kelompok

<sup>100</sup> Jack C. Richards and W. A. Renandya, *Methodology in Language Teaching: An Anthology of Current Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005).

<sup>101</sup> David Nunan, *Syllabus Design* (China: Oxford University Press, 2002).

<sup>102</sup> Colin J. Marsh, *Key Concepts for Understanding Curriculum Third Edition* (London & New York: Routledge Falmer, 2004).

<sup>103</sup> Marsh.

- Pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan.

Bahwasanya penulis mempunyai konsepsi kurikulum khusus yang mungkin merupakan kombinasi *students* dan *society centred*. Longstreet dan Shane merujuk pada empat konsepsi kurikulum:<sup>104</sup>

- Kurikulum berorientasi pada sosial masyarakat (*society-oriented curriculum*): tujuan pendidikan untuk melayani masyarakat
- Kurikulum berorientasi pada siswa (*student-centered curriculum*): siswa merupakan jantung penerapan kurikulum
- Kurikulum berorientasi pada pengetahuan (*knowledge-centred curriculum*): pengetahuan adalah jantung dalam kurikulum.
- Kurikulum selektif: variasi kesepakatan yang mungkin termasuk pada pemilihan yang tidak teratur.

Konsepsi dan orientasi kurikulum yang dihasilkan oleh Eisner dan Vallance yang sering dikutip dalam literature, yaitu:

*a cognitive process orientation: 1) cognitive skills applicable to a wide range of intellectual problems; 2) technological orientation: to develop means to achieve prespecified ends; 3) self-actualization orientation: individual students discover and develop their unique identities; 4) social reconstructionist orientation: schools must be an agency of social change; 5) academic rationalist orientation: to use and appreciate the ideas and works of the various disciplines.*<sup>105</sup>

Hal menarik dari konsepsi Vallance yang telah memodifikasi orientasi 12 tahun yang lalu dengan menghilangkan "*self-actualization*" dan "*personal success*" (*pursuing a specific, practical end*) serta "*curriculum for personal commitment*" (*pursuing learning for its inherent rewards*). Konsepsi kurikulum berguna untuk memperluas pemikiran pendidik terhadap orientasi nilai yang mereka miliki, baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperti yang diungkapkan Pinar, et.al bahwa konsepsi adalah steoretif dan bernilai rendah.

Terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Marsh.

<sup>105</sup> Marsh.

<sup>106</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009).

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

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun departemen pendidikan, seperti USPN No. 20 tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, kebijaksanaan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenjang/ jenis sekolah yang bersangkutan.

Norman dan Schmidt mengemukakan ada beberapa kesulitan dalam penerapan evaluasi kurikulum, yaitu :

- a. Kesulitan dalam pengukuran, Dasar teori yang melatarbelakangi kurikulum lemah akan mempengaruhi evaluasi kurikulum tersebut. Ketidacukupan teori dalam

mendukung penjelasan terhadap hasil intervensi suatu kurikulum yang dievaluasi akan membuat penelitian (evaluasi kurikulum) tidak baik.

- b. Kesulitan dalam penerapan randomisasi dan *double blind*. Kesulitan melakukan penelitian evaluasi kurikulum dengan metode randomisasi dapat disebabkan karena subjek penelitian yang akan diteliti sedikit atau kemungkinan hanya institusi itu sendiri yang melakukannya. Apabila intervensi yang digunakan hanya pada institusi tersebut maka timbul pertanyaan, "apakah mungkin mencari kelompok kontrol dan randomisasi?". Selain itu intervensi pendidikan yang dilakukan tidak memungkinkan dilakukan *Blinded*
- c. Kesulitan dalam menstandarkan intervensi dalam pendidikan. Dalam dunia pendidikan sulit sekali untuk mensekagamkan sebuah perlakuan contohnya penerapan PBL yang mana memiliki berbagai macam pola penerapan. Norman mengemukakan tidak ada dosis yang standar atau *fixed* dalam intervensi pendidikan.<sup>107</sup>

Salah satu aspek yang perlu dipahami dalam pengembangan kurikulum adalah aspek yang berkaitan dengan organisasi kurikulum. Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif. Organisasi kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sedangkan yang menjadi sumber bahan pelajaran dalam kurikulum adalah nilai budaya, nilai social, aspek siswa dan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Ada beberapa factor yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum, di antaranya berkaitan dengan ruang lingkup (*scope*), urutan bahan (*sequence*),

<sup>107</sup> G. R. Norman and H. G. Schmidt, *Effectiveness of Problem Based Learning Curricula: Theory, Practice and Paper Darts* (Medical Education, 2000).

kontinuitas, keseimbangan dan keterpaduan (*integrated*). Menurut Evelyn J. Sowell konsep organisasi kurikulum;<sup>108</sup>

- a. Subject matter designs:
- b. Single subject designs
- c. Correlated subjects
- d. Broad fields
- e. Interdisciplinary integrated studies
- f. Thematic instruction
- g. Society-culture-based designs/social function and activities designed
- h. Learner-based designed:
- i. Organic curriculum
- j. Development curriculum
- k. Other desigs:
- l. Technology as curriculum
- m. School-to-work curriculum
- n. Core curriculum

Maksud dari manajemen dalam perencanaan kurikulum adalah keahlian "*managing*" dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan kurikulum adalah siapa yang bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, dan bagaimana perencanaan kurikulum itu direncanakan secara professional. Menurut Peter F. Olivia, bahwa perencanaan kurikulum terjadi pada berbagai tingkatan, dan kurikulum pekerja-guru, pengawas, administrator, atau lainnya dapat terlibat dalam upaya kurikulum pada beberapa tingkat pada waktu yang sama. semua guru yang terlibat dalam perencanaan kurikulum di tingkat kelas, guru yang paling berpartisipasi dalam kurikulum. tingkat perencanaan di mana fungsi guru dapat dikonseptualisasikan sebagai sosok yang ditunjukkan.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Evelyn J. Sowell, *Curriculum An Integrative Introduction* (New York: Pearson Education Inc, 2004).

<sup>109</sup> Peter F. Olivia, *Development The Curriculum* (New York: Pearson Education Inc, 2004).

## BAB 9 SEKOLAH DAN KOMUNITAS

### A. Melibatkan Orang Tua Di Sekolah

Sekolah dapat meningkatkan keterlibatan siswa dengan memanfaatkan sumber daya keluarga dan komunitas yang lebih besar. Pengaruh orang tua dan teman sebaya bisa positif atau negatif, dan kebijakan serta kegiatan sekolah mempengaruhi arah pengaruh ini. Orang tua lebih mungkin untuk terlibat. Dengan demikian memperkuat pesan dari sekolah, dan sekolah yang menjangkau atau melakukan upaya proaktif untuk memasukkan mereka. Pengaruh teman sebaya juga tidak terjadi terlepas dari perilaku orang dewasa atau organisasi sekolah, organisasi masyarakat, dan lingkungan lain tempat siswa berinteraksi. Pihak sekolah dapat bekerja untuk menyusun lingkungan sekolah yang menegaskan, mendukung, dan sengaja dirancang untuk membuat semua siswa merasa bahwa mereka adalah anggota komunitas sekolah yang dihargai. Hal ini dapat dicapai dengan pengelompokan heterogen untuk kelas, pembelajaran kolaboratif. Sekolah dapat meningkatkan keterlibatan siswa dengan memanfaatkan sumber daya keluarga dan komunitas yang lebih besar.<sup>110</sup>

Sekolah bukan hanya bagian dari masyarakat luas di lingkungan sekitar dan secara nasional. Mereka juga merupakan bagian dari komunitas profesional dari sekolah-sekolah yang menyumbangkan anak-anak kepada mereka dan dari sekolah-sekolah tempat anak-anak dipindahkan. Sekolah membutuhkan falsafah dan arah yang disepakati dengan para gubernurnya dan sedapat mungkin dengan orang tua, sehingga orang tua menyekolahkan anak-anaknya dengan mengetahui falsafahnya. Dalam kaitannya dengan masyarakat, manajemen memiliki lima tanggung jawab utama:<sup>111</sup>

<sup>110</sup> *Engaging Schools Fostering High School Students' Motivation to Learn.*

<sup>111</sup> Dean.

1. Mewakili sekolah ke dunia luar
2. Bekerja secara efektif dengan gubernur
3. Libatkan orang tua dalam pekerjaan sekolah
4. Buat dan pertahankan hubungan dengan
5. Mendorong penggunaan komunitas dan lingkungan untuk belajar

Banyak sekolah telah mengembangkan kerja sama yang sangat baik dengan orang tua tetapi penelitian menunjukkan bahwa masih ada jalan yang harus ditempuh jika sekolah ingin menciptakan jenis kerjasama dengan orang tua yang benar-benar akan mendukung pembelajaran anak-anak mereka. Munn (1993:1) mencatat tiga aspek keterlibatan tradisional orang tua dengan sekolah:<sup>112</sup>

1. sebagian besar berkaitan dengan kesejahteraan orang tua anak
2. telah mendukung sistem nilai yang sebagian besar diterima begitu saja dari sekolah
3. tindakan kolektif, seperti melalui asosiasi orang tua atau guru-guru sebagian besar berkaitan dengan penggalangan dana, atau transmisi informasi, dan biasanya tidak menentang cara sekolah dalam melakukan sesuatu.

Atkin dkk. menyarankan bahwa ketika orang tua memahami apa yang sekolah coba lakukan, mengidentifikasi dengan tujuan dan mendukung upaya itu, memahami sesuatu dari peran mereka sebagai pendidik dan menaruh minat dan memberikan dukungan untuk pekerjaan sekolah anak-anak mereka, maka efeknya dapat menjadi dramatis dan tahan lama. Mereka mencatat bahwa orang tua adalah sumber daya bagi sekolah dan juga memiliki kesempatan unik sebagai pendidik. Sekolah perlu memanfaatkan sumber daya ini untuk pembelajaran anak-anak. Juga menemukan bahwa sekolah tidak memberikan informasi yang tepat kepada orang tua. Orang tua mendapatkan ide-ide mereka tentang apa yang sekolah lakukan terutama dari anak-anak mereka dan dari melihat pekerjaan mereka.

<sup>112</sup> Dean.

Mereka mungkin tidak menyadari filosofi pendidikan sekolah, kebijakan dan strategi pengajarannya apalagi terlibat dalam pengembangannya. Guru terlalu jarang menjelaskan apa isi dari istilah tersebut dan menyarankan cara-cara di mana orang tua dapat membantu. Mereka juga tidak menjelaskan proses di mana mereka membantu anak-anak untuk belajar. Pada umumnya orang tua cenderung menerima pesan bahwa guru lebih suka menyerahkan urusan mendidik anak kepada mereka. Dalam praktiknya, banyak orang tua mencoba membantu dan bantuan ini merupakan sumber yang jarang dimanfaatkan. Pengembangan kemitraan sejati akan melibatkan perubahan sikap dari pihak guru dan orang tua.

Orang tua memiliki pandangan unik tentang anak-anak mereka yang jauh lebih komprehensif daripada pandangan seorang guru. Oleh karena itu, para guru harus banyak belajar dari orang tua tentang anak-anak yang mereka ajar. Yang dibutuhkan adalah pertemuan rutin di mana guru dan orang tua saling menginformasikan satu sama lain. Orang tua memberi tahu guru tentang anak dan bagaimana mereka melihat apa yang tampaknya terjadi di sekolah dan guru memberi tahu orang tua tentang kemajuan yang dicapai anak, pekerjaan yang akan dilakukan kelas anak dan bagaimana mereka dapat membantu. Baik guru maupun orang tua juga membutuhkan kesempatan untuk mendiskusikan secara terus terang masalah yang mereka hadapi dan bagaimana mereka dapat bekerja sama untuk mengatasinya. Ini melibatkan mendengarkan di pihak guru dan juga di pihak orang tua.

### B. Orang Tua Sebagai Partner

Pugh mendefinisikan kemitraan dengan orang tua sebagai:<sup>113</sup>

1. rasa tujuan bersama
2. saling menghormati, dan
3. kemauan untuk bernegosiasi

<sup>113</sup> Dean.

Baik orang tua maupun guru memiliki stereotip satu sama lain dan pandangan orang tua terhadap guru sebagian besar akan dibentuk oleh pengalaman mereka sendiri di sekolah. Guru mungkin juga berpandangan bahwa orang tua kelas pekerja tidak terlalu tertarik dengan kemajuan anak-anak mereka di sekolah dan ini terutama menyangkut orang tua kulit hitam. Namun, Tizard dkk. mencatat bahwa 70 persen guru dalam studi mereka membuat komentar negatif tentang orang tua kulit hitam-terutama bahwa mereka 'terlalu peduli dengan pendidikan anak-anak mereka', 'memiliki harapan yang terlalu tinggi', 'kurang pemahaman pendidikan Inggris' dan seterusnya. Studi yang sama menemukan bahwa hampir semua orang tua mengatakan bahwa mereka memberi anak-anak mereka bantuan dengan pekerjaan sekolah dan lebih banyak orang tua kulit hitam daripada orang kulit putih mulai mengajar anak-anak mereka membaca sebelum mereka mulai sekolah. Studi ini menunjukkan bahwa sangat sedikit orang tua yang tidak tertarik dengan kemajuan anak-anak mereka, tetapi ada juga yang ragu-ragu untuk datang ke sekolah untuk bertemu dengan guru. Jika orang tua benar-benar diperlakukan sebagai mitra dalam pendidikan anak-anak mereka, maka mereka harus memiliki keterlibatan dalam beberapa aspek pengambilan keputusan. Paling tidak mereka harus dikonsultasikan tentang aspek-aspek perubahan yang sesuai.

Atkin dan rekan-rekannya memberikan daftar kekhawatiran dan saran.<sup>114</sup>

1. Pengembangan pengaturan praktis untuk komunikasi yang efektif antara orang tua, guru dan anak-anak terletak di jantung hubungan rumah/sekolah yang baik. Orang tua perlu melihat, berdiskusi dan mengalami serta mengembangkan pemahaman.
2. Komunikasi dasar yang efektif perlu didukung oleh berbagai kesempatan yang tepat bagi orang tua untuk berpartisipasi dalam sekolah.

<sup>114</sup> Dean.

3. Sekolah perlu mengakui, mendukung dan memperkuat peran penting orang tua sebagai pendidik.
4. Orang tua merupakan sumber yang berharga tetapi seringkali tidak diakui yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan pengaruh yang besar dalam pendidikan anak-anak dan remaja.

Macbeth menyarankan bahwa sekolah mungkin berguna mengadopsi rencana Skandinavia dari pertemuan kelas. Orang tua terlibat dalam merencanakan pertemuan untuk orang tua dari kelas di mana anak mereka menjadi anggotanya. Ini memberikan kesempatan bagi guru untuk memberi tahu orang tua tentang pekerjaan yang direncanakan dan untuk mengundang kerja sama mereka dalam membantu anak-anak mereka dengan itu dan untuk menyarankan cara-cara di mana mereka dapat membantu. Pertemuan sebesar ini juga memungkinkan orang tua untuk mengajukan lebih banyak pertanyaan daripada yang mungkin mereka lakukan dalam pertemuan yang lebih besar, terutama jika pertemuan kelas diadakan secara teratur sehingga orang tua dari kelas tertentu saling mengenal.

Guru tidak dilatih untuk bekerja dengan orang tua, dan jika pekerjaan ini ingin efektif, waktu perlu dihabiskan untuk mempertimbangkan cara terbaik untuk menangani berbagai kontak. Bekerja dengan orang tua bisa menjadi topik dalam pekerjaan mereka, mungkin melibatkan sejumlah orang tua selama beberapa waktu, seperti:

1. diskusi tentang bagaimana bekerja dengan orang tua di kelas dan menyusun kebijakan tentang apa yang harus dilakukan dengan cara memastikan bahwa bantuan ini digunakan dengan baik.
2. pertimbangan cara-cara di mana orang tua dapat diminta untuk berbuat lebih banyak untuk membantu anak-anak mereka dengan pekerjaan sekolah.
3. studi tentang komunikasi yang ditujukan kepada orang tua untuk melihat apakah mereka bebas dari jargon dan diatur

dengan jelas dan baik. Orang tua mungkin terlibat dalam diskusi ini.

4. bekerja tentang bagaimana mengatur diskusi dengan orang tua, terutama di mana anak-anak tidak melakukannya dengan baik. Bermain peran mungkin merupakan cara yang baik untuk mencoba pendekatan terhadap tipe orang tua yang berbeda. Orang tua mungkin terlibat dalam hal ini, memberikan umpan balik tentang bagaimana mereka mengalami cara guru menangani wawancara.
5. persiapan pertanyaan untuk meminta orang tua diundang untuk sebagian hari untuk berbicara dengan guru tentang pandangan mereka. Guru mungkin bekerja dalam kelompok kecil, masing-masing kelompok dengan serangkaian pertanyaan yang berbeda tentang bagaimana orang tua melihat masalah. Orang tua kemudian menghabiskan waktu singkat dengan masing-masing kelompok menjawab pertanyaan mereka.
6. bekerja untuk menyusun kebijakan sekolah secara keseluruhan tentang bekerja dengan orang tua sehingga ada bimbingan untuk masa depan.

### C. Komunitas

Sekolah adalah bagian dari komunitas lokal mereka, dan meskipun hubungan utama mereka adalah melalui pemerintah dan orang tua, mereka juga memiliki hubungan lain, beberapa profesional dan beberapa lebih umum.

#### *Tautan dengan sekolah lain*

Kesinambungan sangat penting bagi anak-anak saat mereka bergerak melalui sistem sekolah. Perlu meluangkan waktu untuk berbicara dengan anak-anak tentang ketakutan dan harapan mereka untuk sekolah baru mereka.

#### *Lokalitas sebagai sumber belajar*

Sekolah adalah bagian dari komunitas lokal, dan komunitas dan lingkungan memberikan materi pertama yang berharga untuk pembelajaran anak-anak dalam banyak aspek kurikulum. Lingkungan lokal memberikan kesempatan untuk belajar matematika, ilmiah, sejarah dan geografis serta kesempatan untuk mengembangkan karya seni, drama, tari, musik dan tulisan reflektif dan faktual. Hubungan dengan industri lokal mungkin bermanfaat dalam membantu anak-anak memahami cara kerja industri. Lingkungan lokal juga menawarkan kesempatan untuk mempelajari pemerintah lokal dan nasional dan pengaruhnya terhadap masyarakat, Pembelajaran perlu diterapkan jika ingin bermanfaat dan dalam konteks lingkungan dan masyarakat lokal anak-anak dapat menggunakan apa yang mereka pelajari. Anak-anak juga perlu didorong untuk merasa bertanggung jawab terhadap lingkungan lokal mereka. Juga akan ada orang-orang di masyarakat serta orang tua yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dapat mereka persiapkan untuk dibagikan kepada anak-anak. Layanan lokal seringkali siap untuk mendemonstrasikan beberapa hal yang mereka lakukan. Pengrajin lokal mungkin siap untuk menunjukkan pekerjaan mereka dan menyarankan cara-cara di mana anak-anak dapat mengeksplorasi kegiatan serupa. Guru perlu mengenal komunitas dan lingkungan mereka dengan baik sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang yang ditawarkan untuk pembelajaran anak-anak.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmed, Maqsood, Ishtiaq Hussain, Maqsood Ahmed, Sarfraz Ahmed, and M. Qamar ud Din, 'A STUDY OF THE FACTORS AFFECTING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF TEACHERS AT HIGHER EDUCATION LEVEL IN KHYBER PAKHTUNKHWA', *Academic Research International*, 2.2 (2012) <<http://paper.researchbib.com/view/paper/6985>> [accessed 7 January 2022]
- Armstrong, Michael, *A Handbook of Personnel Management Practice* (Great Britain: Cambridge University Press, 2006)
- Azar, Mohammad Ghorbani, Sajjad Karimi, and Saied Mohammadi, 'The Role and Position of Organizational Culture in Knowledge Management in Government-Owned Banks of Gilan Province', *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2, 2.3 (2013), 839-46
- Bell, Les, *Managing Teams in Secondary Schools* (London & New York: Routledge, 2002)
- Bogler, Ronit, and Anit Somech, 'Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools', *Teaching and Teacher Education*, 20.3 (2004), 277-89 <<https://doi.org/10.1016/J.TATE.2004.02.003>>
- Bush, Tony, and David Middlewood, *Leading and Managing People in Education* (London: Sage Publications, 2005)
- Cheng, E. C. K., 'Knowledge Strategies for Enhancing School Learning Capacity', *International Journal of Education Management*, 26.6 (2012), 557-92
- Cheng, Eric C.K., *Knowledge Management for School Education* (Hongkong: Springer, 2015)
- Colquitt, Jason A., Lepine Jeffrey A. Michael, and J. Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw Hill, 2009)
- Corps, Peace, *Classroom Management* (Washington: Idea Book)
- Cummings, Carol, *Winning Strategies for Classroom Management* (Virginia: ASCD, 2000)
- Dean, Joan, *Managing the Secondary School Second Edition* (London & New York: Routledge, 2002)
- Dunham, Jack, *Developing Effective School Management* (London: Routledge Falmer, 2005)
- Engaging Schools Fostering High School Students' Motivation to Learn* (Washington DC: The National Academies Press, 2004)
- Everard, K. B., Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management Fourth Edition* (London: Paul Chapman Publishing, 2004)
- Evertson, Carolyn M., and Carol S. Weinstein, *Handbook of Classroom Management Research, Practice, and Contemporary Issues* (New York: Routledge, 2011)
- Fetterman, David M., and Abraham Wandersman, *Empowerment Evaluation Principles in Practice* (New York: The Guilford Press, 2005)
- Firman, Firman, 'NATURAL SCHOOL MANAGEMENT: A NEW CONCEPT OF EDUCATION', *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1.5 (2020), 617-24 <<https://doi.org/10.31933/DIJEMSS.V1I5.332>>
- Forster, Nick, *Maximum Performance A Practical Guide to Leading and Managing People at Work* (Cheltenham & MA: Edward Elgar, 2005)
- Gamage, David, *Professional Development for Leaders and Managers of Self Governing Schools* (Netherlands: Springer, 2006)
- Garrett, Tracey, *Effective Classroom Management The Essentials* (New York: Teacher College Press, 2014)
- George, Jennifer M., and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012)
- Gilley, Ann, Jerry W. Gilley, Scott A. Quatro, and Pamela Dixon, *The Praeger Handbook of Human Resource Management* (London: Praeger, 2009)
- Gottschalk, Petter, *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation* (USA: Idea Group Publishing, 2007)
- Hamid, J. Abdul, 'Knowledge Strategies of School Administrators and Teachers', *International Journal of Educational Management* 2, 22.2 (2008), 529-268
- Jones, Jeff, *Management Skills in Schools* (London: Paul Chapman Publishing, 2004)
- Jones, Jeff, Mazda Jenkin, and Sue Lord, *Developing Effective Teacher Performance* (London: Paul Chapman Publishing, 2006)
- Kincheloe, Joe L., *Teachers as Researchers Qualitative Inquiry as a Path to Empowerment* (London: Routledge Falmer, 2003)
- Locke, Edwin A., *Handbook of Principles of Organizational Behavior*

- Indispensable Knowledge for Evidence Based Management Second Edition* (Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd, 2009)
- London, Manuel, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement Second Edition* (New Jersey: LEA, 2003)
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition* (New York: McGraw Hill, 2011)
- Marsh, Colin J., *Key Concepts for Understanding Curriculum Third Edition* (London & New York: Routledge Falmer, 2004)
- Marzano, Robert J., *A Handbook for Classroom Management That Works* (Alexandria: ASCD, 2005)
- Matin, Matin, Sugiarto Sugiarto, and Leni Pujiastuti, 'Indonesian School Management Overseas (Case Study in Indonesia Kuala Lumpur School)', *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2.8 (2020), 679–84 <<https://doi.org/10.29103/IJEVS.V2I8.2759>>
- McLeod, Joyce, Ian Fisher, and Ginny Hoover, *The Key Element of Classroom Management Managing Time and Space, Student Behavior, and Instructional Strategies* (Virginia: ASCD, 2003)
- Middlewood, David, and Carol Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach* (New York & London: Routledge, 2003)
- , *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach*, (London: Routledge Falmer, 2001)
- Ming-tak, Hue, and Li Wai-shing, *Classroom Management Creating a Positive Learning Environment* (Hongkong: Hongkong University Press, 2008)
- Mullins, Laurie J., *Management & Organisational Behaviour*, Ninth Edit (England: Pearson, 2010)
- Nadeem, M., M. Rana, Abdul Hameed Lone, Saira Maqbool, and A. Wali, 'Teacher's Competencies and Factors Affecting the Performance of Female Teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan.', *International Journal of Business and Social Science*, 2.19 (2011), 216
- Nickpour, A., and S. Salajegheh, 'Study the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture from the Perspective of the Medical Faculty', *Journal of Beyond Management*, 4.14 (2010), 7–18
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Barry Gerhart, *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011)

- Norman, G. R., and H. G. Schmidt, *Effectiveness of Problem Based Learning Curricula: Theory, Practice and Paper Darts* (Medical Education, 2000)
- Nunan, David, *Syllabus Design* (China: Oxford University Press, 2002)
- Olivia, Peter F., *Development The Curriculum* (New York: Pearson Education Inc, 2004)
- Popescu-Mitroi, Maria-Monica, Liliana-Luminița Todorescu, and Anca Greculescu, 'Quality Assurance and Classroom Management in the Study of English in Technical Higher Education', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191 (2015), 1917–22  
<<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.04.724>>
- Richards, Jack C., and W. A. Renandya, *Methodology in Language Teaching: An Anthology of Current Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005)
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15 Edition* (New York: Pearson, 2013)
- Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)
- S.A.Coetzee, E.J.Van Niekerk, and J. L. Wydeman, *An Educator's Guide to Effective Classroom Management* (Pretori: Van Schaik Publisher, 2008)
- Saeed, Tahir, Basit Tayyab, M. Anis-Ul-Haque, H. Mushtaq Ahmad, and Anwar Chaudhry, 'Knowledge Management Practices: Role of Organizational Culture', in *ASBBS Annual Conference* (Las Vegas, 2010)
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi ((Yogyakarta: IRCiSoD, 2011)
- Schechter, C., 'Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement', *Educational Administration Quarterly*, 44.2 (2008), 155–86
- Scott, David, *Curriculum and Assessment International Perspectives on Curriculum Studies Volume I* (London: Ablex Publishing, 2001)
- Shindler, John, *Transformative Classroom Management Positive Strategies to Engage All Students and Promote a Psychology of Success* (San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint, 2010)
- Sindhu, I. S., *Educational Administration and Management* (India: Pearson Education in South Asia, 2012)
- Siswanto, Edy, and Dian Hidayati, 'MANAGEMENT INDICATORS OF GOOD INFRASTRUCTURE FACILITIES TO IMPROVE SCHOOL QUALITY', *International Journal of Educational Management*



*and Innovation*, 1.1 (2020), 69–81

<<https://doi.org/10.12928/IJEMI.V1I1.1516>>

Sowell, Evelyn J., *Curriculum An Integrative Introduction* (New York: Pearson Education Inc, 2004)

Wright, Tony, *Classroom Management in Language Education* (England: Palgrave Macmillan, 2005)

Zack, M.H., 'Developing a Knowledge Strategy', *California Management Review*, 41.3 (1999), 25–45

## SINOPSIS

Buku Referensi yang berjudul Manajemen Sekolah yang Efektif menyajikan paparan tentang manajemen di sekolah. Manajemen adalah menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Dalam hal ini, sekolah menyelenggarakan manajemen melalui proses antara lain merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan orang lain sehingga upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui serangkaian kegiatan ini dapat tercapai yaitu tujuan pendidikan. Buku ini bisa dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam memahami manajemen sekolah, karena sekolah sebagai salah satu lembaga atau organisasi yang memiliki tujuan.

Buku ini terdiri dari sembilan bab yang terkait dengan manajemen sekolah. Pada bab 1 menyajikan konsep pentingnya manajemen sekolah yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan. Bab kedua membahas tentang motivasi kinerja dari guru sebagai salah satu pelaku yang berperan mencapai tujuan pendidikan. Bab ketiga membahas tentang konflik di sekolah dan penyelesaian konflik. Bab keempat membahas tentang manajemen tim dan pengembangan tim. Bab kelima adalah organisasi sekolah yang membahas tentang hubungan kerja di sekolah, iklim sekolah, dan budaya sekolah. Bab keenam adalah manajemen kelas yang membahas tentang konsep manajemen kelas dari guru. Bab ketujuh adalah kinerja guru yang membahas tentang pengertian kinerja guru dan pemberdayaan guru. Bab kedelapan adalah manajemen kurikulum yang memaparkan tentang konsep kurikulum. Bab kesembilan adalah sekolah dan komunitas membahas tentang hubungan orang tua di sekolah dan komunitas yang terkait dari manajemen sekolah.

## DAFTAR ISTILAH

- Affective conflict* - di mana emosi, perasaan, atau sikap seseorang atau kelompok tidak sesuai dengan yang lain.
- Behavioural conflict* - di mana satu orang atau kelompok berperilaku dengan cara yang menurut orang lain tidak dapat diterima.
- Cognitive conflict* - ketika seseorang atau kelompok memiliki ide yang bertentangan dengan yang dimiliki oleh orang lain.
- Goal conflict* - ketika satu orang atau satu kelompok orang mencari hasil yang berbeda dari yang lain.
- Iklim sekolah mengacu pada nilai, norma, keyakinan, dan sentimen yang terkait dengan praktik rutin dan interaksi sosial di sekolah.
- Konflik adalah perselisihan alamiah yang diakibatkan oleh individu atau kelompok yang berbeda dalam sikap, keyakinan, nilai, atau kebutuhan.
- Kerja tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama menuju beberapa tujuan bersama.
- Kinerja: merujuk pada prestasi luaran dan hasil belajar juga menekankan pada pentingnya diterapkan dalam pekerjaan.
- Kinerja guru: berkaitan dengan pemberdayaan seperti merujuk pada perbaikan (*improvement*).
- Kurikulum berorientasi pada sosial masyarakat (*society-oriented curriculum*): tujuan pendidikan untuk melayani masyarakat
- Kurikulum berorientasi pada siswa (*student-centered curriculum*): siswa merupakan jantung penerapan kurikulum
- Manajemen: suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan lain-lain.
- Manajemen sekolah: penerapan pengetahuan manajemen dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengendalian praktik bisnis dan pendidikan yang berlangsung di sekolah.

- Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkannya sehingga pembelajaran dapat berlangsung.
- Motivasi: kondisi psikologi yang menentukan langkah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat upaya orang, dan tingkat kegigihan.
- Manajemen dalam perencanaan kurikulum adalah keahlian "*managing*" dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum
- Motivasi ekstrinsik terjadi ketika sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi diri, termasuk penghargaan, sanksi, dan sebagainya.
- Motivasi intrinsik muncul melalui keinginan diri sendiri dan dikaitkan dengan konsep penghargaan.
- Manajemen kelas: proses penciptakan iklim belajar dan mengelola pengajaran secara efektif.
- Norming* : sebuah tim yang memutuskan dan mengembangkan metode kerjanya sendiri.
- Performing*: membangun identitas dan kepemilikan yang mapan atas proses yang ingin digunakan.
- Poor performance*: untuk pegawai yang tidak menunjukkan hasil kerja memuaskan, dalam hal ini ditekankan bahwa pegawai memiliki kegagalan
- Penilaian kinerja: mengevaluasi kinerja pegawai terdiri dari elemen-elemen kinerja yaitu kontekstual, tugas (*task*), dan adaptif (*adaptive*).
- Pemberdayaan (*empowerment*): berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan motivasi.
- Professional growth*: kesempatan yang layak untuk belajar secara terus menerus.

## TENTANG PENULIS



Penulis, Bernama Indah Komsiyah. Lahir di Tulungagung, tanggal 18 Mei 1976. Tempat tinggal penulis di Dusun Selojeneng Rt.02, Rw.05 , Desa sumberdadi, Kec. Sumbergempol, Kab. Tulungagung. Aktivitas keseharian adalah sebagai Tenaga Pendidik di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Riwayat Pendidikan; Sekolah Dasar di SDN 3 Sumberdadi, Sekolah Menengah Pertama di SMPN 2 Tulungagung, Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Kauman, S1 di STAIN Tulungagung jurusan PAI, S2 di Universitas Negeri Malang jurusan Teknologi Pembelajaran, S3 di IAIN Tulungagung jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Keluarga kecil penulis: Suami H.Koirudin (52 thn), 4 (empat) putra putri ; M.Hanif Ahza Abbas (20 thn), Alisha Naila Helga (13 thn), Ahmad Gustin Tsaqib Abbas (9 thn) dan Aida Fitria Zahra (5 thn). Email indahkomsiyah@yahoo.com & indahkomsiyah@gmail.com

Buku Referensi yang berjudul Manajemen Sekolah yang Efektif menyajikan paparan tentang manajemen di sekolah. Manajemen adalah menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Dalam hal ini, sekolah menyelenggarakan manajemen melalui proses antara lain merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan orang lain sehingga upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui serangkaian kegiatan ini dapat tercapai yaitu tujuan pendidikan.

Buku ini bisa dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam memahami manajemen sekolah, karena sekolah sebagai salah satu lembaga atau organisasi yang memiliki tujuan. Buku ini terdiri dari sembilan bab yang terkait dengan manajemen sekolah. Pada bab 1 menyajikan konsep pentingnya manajemen sekolah yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan. Bab kedua membahas tentang motivasi kinerja dari guru sebagai salah satu pelaku yang berperan mencapai tujuan pendidikan. Bab ketiga membahas tentang konflik di sekolah dan penyelesaian konflik. Bab keempat membahas tentang manajemen tim dan pengembangan tim. Bab kelima adalah organisasi sekolah yang membahas tentang hubungan kerja di sekolah, iklim sekolah, dan budaya sekolah. Bab keenam adalah manajemen kelas yang membahas tentang konsep manajemen kelas dari guru. Bab ketujuh adalah kinerja guru yang membahas tentang pengertian kinerja guru dan pemberdayaan guru. Bab kedelapan adalah manajemen kurikulum yang memaparkan tentang konsep kurikulum. Bab kesembilan adalah sekolah dan komunitas membahas tentang hubungan orang tua di sekolah dan komunitas yang terkait dari manajemen sekolah.

**Sanabil**

Puri Bunga Amanah  
Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram  
Telp. 0370-7505946  
Mobile: 081-805311362  
Email: sanabilpublishing@gmail.com  
www.sanabilpublishing.com

ISBN 978-623-317-286-8

