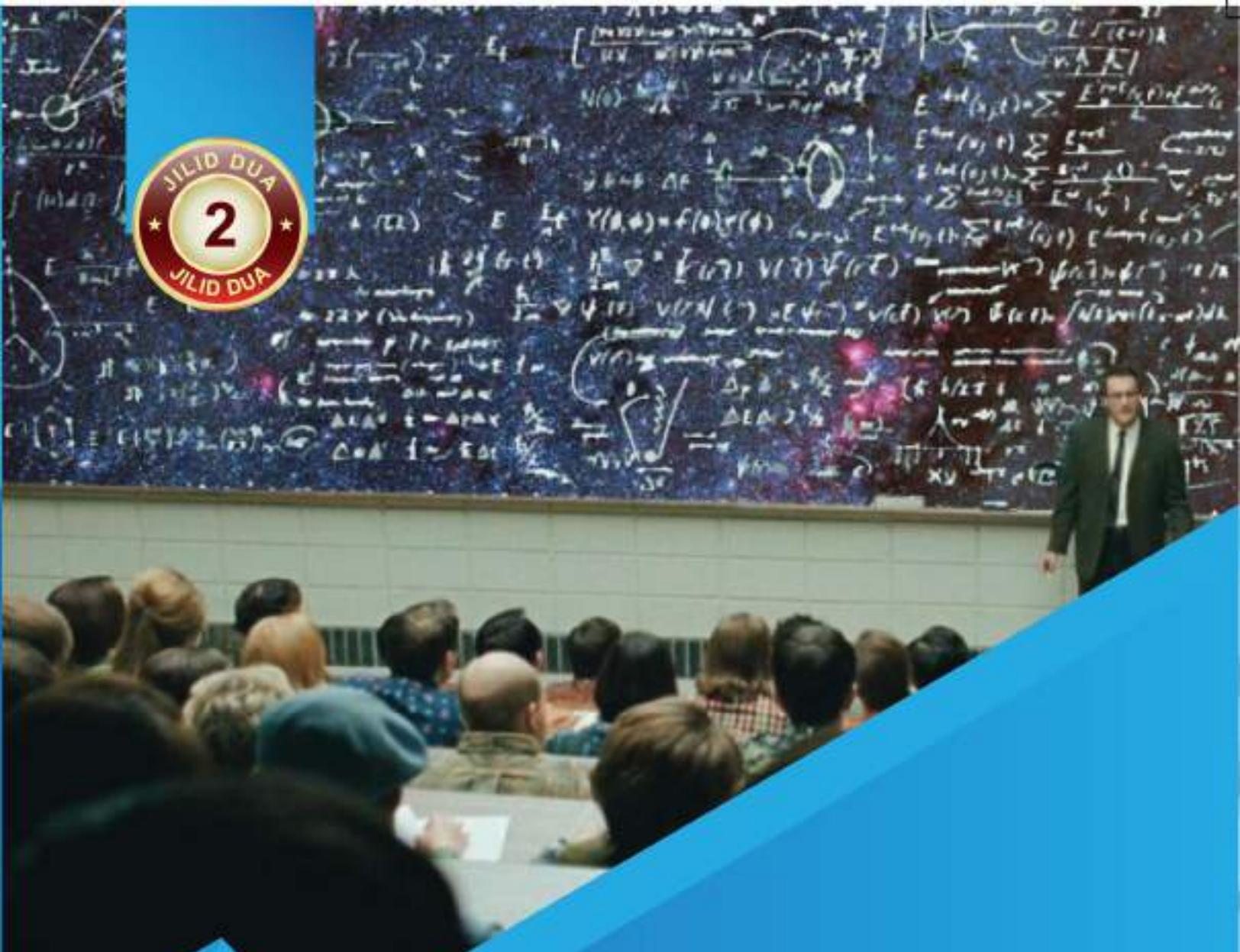


JILID DUA
★
2
★
JILID DUA



MANAJEMEN PENDIDIKAN

TELAH DISESUAIKAN DENGAN SILABUS MATA KULIAH
(DIKTAT KULIAH) PROGRAM PASCA SARJANA (S2)

Dr. H. Supriyatn. SY, MM
MANAJEMEN PENDIDIKAN | JILID 2

MANAJEMEN PENDIDIKAN

(Diktat Kuliah)

Oleh

Dr. H. Supriyatn SY., MM.

**JAKARTA
TAHUN 2022**

DAFTAR ISI

URAIAN	HALAMAN
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I	
PENGEMBANGAN PARADIGMA BARU PENDIDIKAN INDONESIA DAN CIRI-CIRI PENDIDIKAN INDONESIA.....	1
A. Paradigma Baru Pendidikan Indonesia.....	1
B. Ciri-Ciri Pendidikan Indonesia.....	17
C. Pengertian Manajemen dan Hakikat Manajemen.....	21
D. Pengertian Pendidikan.....	23
E. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	24
F. Manajemen yang Fleksibel, Efektif dan Efisien.....	27
G. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan.....	30
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajer Pendidikan.....	31
I. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan.....	32
J. Manajemen Sebagai Sistem.....	34
BAB II	
MANAJEMEN PENDIDIKAN BERDASARKAN SASARAN.....	38
A. Manajemen Berdasarkan Sasaran.....	38
B. Kegiatan-Kegiatan Manajemen Berdasarkan Sasaran.....	39
C. Langkah-Langkah Melaksanakan Manajemen Berdasarkan Sasaran	41
BAB III	
MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK STRUKTUR.....	44
A. Struktur Organisasi.....	44
B. Analisis Unit Kerja.....	52
C. Deskripsi Tugas Dan Spesifikasi Petugas.....	53
D. Hierarki Dan Wewenang/Otoritas.....	54
E. Perubahan Lingkungan Dan Dinamika Struktur Organisasi.....	55
F. Kemantapan Struktur.....	55

BAB IV

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK TEKNIK.....	57
A. Pengertian Teknik dan Manajemen Pada Aspek Teknik.....	57
B. Macam-Macam Kegiatan dan Teknik Pendidikan Dalam Memproses Pada Siswa.....	58
C. Manajer Sebagai Pembina Teknik.....	61
D. Peranan Manajer Dalam Teknik-Teknik Penunjang Kegiatan Belajar	62

BAB V

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK PERSONALIA.....	64
A. Pengertian Manajemen Pada Aspek Personalia.....	64
B. Manfaat Manajemen Personalia.....	64
C. Perencanaan Personalia.....	65
D. Pengembangan Personalia.....	66
E. Antar Hubungan Personalia.....	75
F. Penilaian dan Promosi.....	77
G. Kesejahteraan.....	79
H. Penelitian Personalia.....	80

BAB VI

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK INFORMASI.....	81
A. Pengertian Informasi.....	81
B. Informasi Manajemen Secara Sistem.....	83
C. Pengawasan/Kontrol.....	88
D. Pengawasan/Kontrol Internal dan Eksternal.....	92
E. Pengawasan/Kontrol Petugas (<i>Built In Control</i>).....	93

BAB VII

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK LINGKUNGAN MASYARAKAT.....	95
A. Manajemen Pendidikan Menangani Masyarakat.....	95
B. Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat.....	96
C. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah/Perguruan Tinggi.....	98
D. Kegiatan Kerjasama.....	99
E. Peranan Manajer dalam Menangani Hubungan dengan Masyarakat....	100

BAB VIII

KETERAMPILAN DAN PENGEMBANGAN PENGELOLA PENDIDIKAN.....	102
A. Keterampilan Manajer.....	102
B. Keterampilan Konsep.....	104
C. Keterampilan Manusiawi.....	108
D. Keterampilan Teknik.....	112

BAB IX	
DESENTRALISASI MANAJEMEN PENDIDIKAN, IKLIM KELAS DAN IKLIM SEKOLAH.....	114
A. Desentralisasi Manajemen Pendidikan.....	114
B. Iklim Kelas dan Sekolah.....	127
BAB X	
PENGEMBANGAN MANAJERIAL : KOMPETENSI DAN <i>CONTINUOUS IMPROVEMENT</i>	132
A. Pengembangan Manajer.....	132
B. Memelihara Hasil Pengembangan Secara Kontinu.....	138
BAB XI	
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN IMPLEMENTASINYA.....	140
A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	140
B. Tujuan Penerapan MBS.....	142
C. Karakteristik MBS.....	151
D. Urusan MBS.....	154
BAB XII	
RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	155
A. Pentingnya Rencana Pengembangan Sekolah.....	155
B. Proses Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah.....	157
C. Langkah-Langkah Penyusunan Rencana Operasional.....	158
BAB XIII	
BUDAYA SEKOLAH.....	161
A. Budaya Sekolah.....	161
B. Praktik Budaya Organisasi Sekolah.....	163
BAB IV	
MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN.....	169
A. Monitoring Pelaksanaan.....	169
B. Evaluasi Hasil.....	170
C. Pelaksana Monitoring, Evaluasi dan Pelaporannya.....	170
DAFTAR PUSTAKA	173

DAFTAR TABEL

URAIAN	HALAMAN
Tabel 1 Perbedaan Manajemen Yang Efektif dan Efisien.....	30
Tabel 2 Ruang Lingkup Fungsi Manajemen.....	33
Tabel 3 Ruang Lingkup Tugas Manajemen Pendidikan (Manajemen Sekolah).....	33
Tabel 4 Obyek dan Teknik Pengembangan Personalia Pendidikan.....	68
Tabel 5 Sifat dan Teknik Hubungan Personalia Pendidikan.....	77
Tabel 6 Hal-Hal yang Patut Diawasi dalam Organisasi Pendidikan.....	91
Tabel 7 Manfaat Hubungan Lembaga Pendidikan Dengan Masyarakat.....	97
Tabel 8 Beberapa Contoh Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan.....	98
Tabel 9 Peranan Manajer Dalam Menangani Masyarakat.....	101
Tabel 10 Keterampilan Manajerial Setiap Level Manajer dan Kepada Siapa Bertanggung Jawab.....	103
Tabel 11 Evaluasi Visi Sekolah.....	147
Tabel 12 Evaluasi Misi Sekolah.....	149
Tabel 13 Evaluasi Tujuan Sekolah.....	150
Tabel 14 Evaluasi Sasaran Sekolah.....	151
Tabel 15 Budaya Organisasi Sekolah.....	163

DAFTAR GAMBAR

URAIAN	HALAMAN
Gambar 1 Aspek-Aspek Individu yang Perlu Dikembangkan dan Ditumbuhkan.....	18
Gambar 2 Hubungan antara Organisasi, Administrasi dan Manajemen Pendidikan.....	26
Gambar 3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajer Pendidikan.....	32
Gambar 4 Alur Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran.....	40
Gambar 5 Contoh Struktur Organisasi Garis.....	47
Gambar 6 Contoh Struktur Organisasi Garis dan Staf.....	48
Gambar 7 Contoh Struktur Organisasi Fungsional.....	49
Gambar 8 Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Produk.....	50
Gambar 9 Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Wilayah.....	50
Gambar 10 Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Pelanggan.....	50
Gambar 11 Contoh Struktur Organisasi Matriks.....	51
Gambar 12 Struktur Organisasi dengan Pendekatan Sistem.....	52
Gambar 13 Kesenjangan-Kesenjangan Vertikal dalam Pencapaian Tujuan-Tujuan Pendidikan.....	60
Gambar 14 Kesenjangan-Kesenjangan Horisontal dalam Pencapaian Tujuan-Tujuan Pendidikan.....	61

Gambar 15	Peranan Manajer dalam Aspek Teknik.....	62
Gambar 16	Hubungan antara Kepribadian, Moral Kerja dan Iklim Organisasi.....	76
Gambar 17	Hal-Hal yang Menyangkut Penelitian Personalia.....	80
Gambar 18	Sumber-Sumber Data Untuk Keperluan Informasi.....	84
Gambar 19	Keputusan Rutin dan Keputusan Non Rutin.....	87
Gambar 20	Kinerja Sekolah.....	143
Gambar 21	Penyusunan dan Pelaksanaan Perencanaan Pengembangan Sekolah.....	157
Gambar 22	Dimensi Budaya Organisasi Sekolah.....	161

BAB I

PENGEMBANGAN PARADIGMA BARU PENDIDIKAN INDONESIA

DAN CIRI-CIRI PENDIDIKAN INDONESIA

A. PARADIGMA BARU PENDIDIKAN INDONESIA

Pendidikan adalah satu-satunya jalan untuk mencerdaskan manusia, karena manusia yang cerdaslah yang mampu menghadapi segala tantangan kehidupan. Globalisasi dan perkembangan IPTEK yang semakin cepat pada saat ini mengharuskan bangsa Indonesia untuk mempersiapkan manusia-manusia yang berkualitas dan handal untuk menghadapi berbagai tantangan, seperti krisis multidimensi yang melanda bangsa Indonesia pada saat ini. Krisis tersebut menyebar ke semua aspek kehidupan bangsa, baik politik, ekonomi, hukum, moral, maupun kebudayaan dan bahkan bidang pendidikan. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai peran dan konsep pendidikan dalam menghadapi keadaan tersebut.

Konsep-konsep pendidikan pada masa lalu masih memiliki berbagai kelemahan dalam melahirkan manusia-manusia yang berkualitas, karena kebijakan pendidikan masih bertumpu pada kepentingan politik penguasa. Oleh karena itu, pada masa kini diperlukan konsep-konsep baru atau paradigma baru pendidikan untuk menghadapi tantangan-tantangan masa depan yang semakin kompleks.

Kata 'Paradigma' dalam bahasa Inggris adalah "*paradigm*" yang berarti "model" (Echols dan Shadily, 1992: h. 417). Sedangkan Barker menyatakan bahwa kata "paradigma" berasal dari bahasa Yunani yaitu "*Paradeigma*", yang juga berarti model, pola, dan contoh. (Barker, 1999: h. 38).

Menurut istilah, Adam Smith mendefinisikan paradigma sebagai cara kita memahami kehidupan, seperti air bagi ikan. William Harmon menulis bahwa paradigma adalah cara yang mendasar dalam memahami, berfikir, menilai, dan cara mengerjakan sesuatu yang digabungkan dengan visi tentang kehidupan tertentu. Marilyn Ferguson menyatakan bahwa paradigma adalah kerangka kerja dari pikiran. ... sekema untuk memahami dan menjelaskan aspek tertentu dari kehidupan ini.

Sedangkan Barker sendiri mendefinisikan paradigma sebagai seperangkat peraturan dan ketentuan (tertulis maupun tidak) yang melakukan dua hal: (1) ia menciptakan atau menentukan batas-batas; dan (2) ia menjelaskan kepada anda cara untuk berperilaku di dalam batas-batas tersebut agar menjadi orang yang berhasil (Barker, 1999:h. 38-40).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, tampaknya bahwa paradigma adalah cara dan pola yang mendasari pemahaman, penilaian, peraturan, dan pedoman dalam mengerjakan sesuatu. Jadi, "paradigma baru" berarti cara atau pola baru dalam melakukan sesuatu.

Pembaruan pendidikan tidak mungkin terjadi tanpa adanya pembaruan paradigma. Pembaruan paradigma pendidikan nasional harus dapat mengembangkan tingkah laku yang menjawab tantangan internal dan global. Paradigma tersebut haruslah mengarah kepada lahirnya generasi bangsa Indonesia yang bersatu dan demokratis. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan dan penyusunan kurikulum yang sentralistik harus diubah dan disesuaikan dengan tuntutan pendidikan yang demokratis. Demikian pula dalam menghadapi globalisasi, maka proses pendidikan haruslah dapat meningkatkan kemampuan berkompetisi di dalam kerja sama, inovatif, dan meningkatkan kualitas. Oleh sebab itu, paradigma baru pendidikan nasional dapat mengembangkan kebhinekaan menuju satu masyarakat Indonesia yang bersatu dan demokratis. Oleh karena itu, paradigma baru pendidikan nasional haruslah dituangkan dalam bentuk kebijakan pemerintah. Kebijakan tersebut dapat dijabarkan dalam berbagai program pengembangan pendidikan nasional secara bertahap dan berkelanjutan (Tilaar, 2000:19).

Dengan demikian, bila dihubungkan dengan paradigma baru pendidikan nasional, maka dapatlah dipahami bahwa haruslah ada cara-cara baru atau pola baru dalam pendidikan nasional. Dengan kata lain bahwa kesalahan-kesalahan konsep pendidikan pada masa lalu perlu diadakan pembaruan. dan pembaruan itu harus berorientasi pada kemajuan masa depan.

Dalam pendidikan, dibicarakan tentang manusia, karena manusia adalah subjek sekaligus objek pendidikan. Manusia sebagai subjek bertanggung jawab untuk membina, memelihara, melestarikan, dan mengembangkan kebudayaan yang ada di dalam masyarakatnya. Tanggung jawab itu tidak mungkin terlaksana dengan baik tanpa kualitas yang baik dari manusia itu sendiri. Hal ini sejalan dengan UUD 1945 yang di dalamnya dinyatakan tujuan membentuk negara kesatuan RI untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan tersebut dijabarkan dalam sistem pendidikan nasional (Indar, 1994: h. 85).

Menurut Tilaar (2000 : h. 19) membentuk masyarakat Indonesia baru yaitu masyarakat madani Indonesia tentunya memerlukan berbagai paradigma baru karena paradigma lama tidak memadai lagi. Suatu masyarakat yang demokratis tentunya memerlukan berbagai praktis pendidikan yang dapat menumbuhkan individu dan masyarakat yang demokratis. Masyarakat yang tertutup, yang sentralistik, yang mematikan inisiatif berpikir manusia bukanlah merupakan pendidikan yang diinginkan. Pada dasarnya paradigma pendidikan nasional yang baru harus dapat mengembangkan tingkah laku yang menjawab tantangan internal dan global. Paradigma tersebut haruslah mengarah kepada lahirnya suatu bangsa Indonesia yang bersatu serta demokratis. Oleh sebab itu, penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik baik di dalam manajemen maupun di dalam penyusunan kurikulum harus diubah dan disesuaikan kepada tuntutan

pendidikan yang demokratis. Demikian pula di dalam menghadapi kehidupan global yang kompetitif dan inovatif maka proses pendidikan haruslah mampu mengembangkan kemampuan untuk berkompetisi di dalam kerjasama, mengembangkan sikap inovatif dan ingin selalu meningkatkan kualitas. Demikian pula paradigma pendidikan baru bukanlah mematikan kebhinekaan tetapi mengembangkan kebhinekaan yang bersatu di atas kekayaan kebhinekaan masyarakat dan bangsa Indonesia. Paradigma baru pendidikan nasional haruslah dituangkan dan dijabarkan di dalam berbagai program pengembangan pendidikan nasional secara bertahap dan berkelanjutan.

Ada beberapa ciri utama dari suatu masyarakat madani adalah :

1. Masyarakat Madani adalah masyarakat yang demokratis

Masyarakat tersebut dibentuk karena kesepakatan bersama dari para anggotanya.

2. Masyarakat Madani adalah masyarakat yang berkedaulatan rakyat.

Masyarakat tersebut adalah masyarakat terbuka, bukan suatu masyarakat yang totaliter. Setiap anggota mempunyai hak dan kewajiban bersama, kemerdekaan memberikan pendapat dan menolak suatu pendapat. Namun demikian, suatu masyarakat yang telah bersepakat untuk mewujudkan kepentingan bersama tersebut.

3. Masyarakat Madani adalah masyarakat yang mengakui supremasi hukum. Setiap anggota berada sama kedudukannya di bawahan. Dengan demikian di dalam suatu masyarakat madani perlu ada keseimbangan yang dinamis antara tatanan sosial dan otonomi individu.

Masyarakat Madani Indonesia dapat diwujudkan melalui pendidikan nasional dengan mengembangkan ciri-ciri dan unsur-unsur masyarakat yang dapat dijabarkan melalui praktik pendidikan nasional baik dalam pendidikan formal, pendidikan non formal maupun pendidikan informal berdasarkan rumusan sistem pendidikan nasional Undang-Undang Nomor 2 Tahun.

Pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan masyarakat Indonesia baru, yaitu masyarakat madani Indonesia, tentunya mengalami berbagai hambatan dan tantangan. Tantangan-tantangan tersebut ada yang berasal dari dalam (tantangan internal) antara lain sebagai warisan kebijakan-kebijakan masa lalu. Menurut Tilaar (2000 : h. 9-10) tantangan-tantangan internal tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Masalah Persatuan Bangsa

Nilai-nilai kesatuan bangsa hanya dapat ditanamkan dan berbuah di dalam proses pendidikan apabila peserta didik menghayati kesatuan antara apa yang diajarkan dan apa yang diperbuat oleh para orang tua dan para pemimpin masyarakat. Rasa kesatuan bangsa berarti pula seseorang bangsa berarti pula seseiring bangsa menjadi bangsa Indonesia. Apabila suatu bangsa terpuruk bukan hanya dari segi ekonomi

tetapi lebih-lebih dari segi moral dan etika maka tidak mungkin seseorang merasa bangga menjadi sebagai anggota suatu bangsa. Kebanggaan sebagai satu bangsa merupakan suatu kebanggaan moral dan etis. Inilah tantangan yang pertama dan utama di dalam pendidikan nasional membangun masyarakat Indonesia baru. Rasa bangga menjadi orang Indonesia berarti pula bangga dengan kebudayaan Indonesia.

2. Demokratisasi Pendidikan

Kehidupan demokrasi adalah kehidupan yang menghargai akan potensi individu yang berbeda dan individu yang mau hidup bersama. Dengan demikian segala jenis homogenisasi masyarakat yaitu menyamaratakan anggota masyarakat menuju kepada uniformitas adalah bertentangan dengan prinsip-prinsip hidup demokrasi. Demokrasi bukan hanya masalah prosedur atau susunan pemerintahan, tetapi demokrasi adalah terutama merupakan nilai-nilai yang mengakui akan kehormatan atau martabat manusia (*human dignity*). Oleh sebab itu pula proses pendidikan nasional dapat dirumuskan sebagai proses hominisasi dan proses humanisasi. Pendidikan bukan hanya sekadar menghidupi peserta didik tetapi juga mengembangkannya sebagai manusia (*human being*). Pendidikan nasional bukanlah bertujuan untuk melahirkan robot-robot yang hanya menerima petunjuk dan restu dari atas tetapi pendidikan yang mengembangkan pribadi-pribadi yang kreatif, kritis dan produktif.

3. Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Seiring dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 mengenai otonomi daerah dan sejalan dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 mengenai Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan konsekuensi dari keinginan era reformasi adalah untuk menghidupkan kehidupan demokrasi. Sudah tentu desentralisasi kekuasaan yang menitikberatkan kepada partisipasi rakyat banyak memerlukan persiapan-persiapan yang matang antara lain tersedianya tenaga-tenaga terampil dalam jumlah dan kualitas yang tinggi. Desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dan kebudayaan di daerah akan memberikan implikasi langsung di dalam penyusunan dan penentuan kurikulum yang dewasa ini sangat sentralistis dan sangat memberatkan peserta didik. Demikian pula desentralisasi pendidikan dan kebudayaan meminta artikulasi dalam semua jenis pendidikan dari taman kanak-kanak sampai universitas diarahkan kepada kebutuhan perkembangan sumber-sumber alam dan sumber-sumber manusia yang terdapat di daerah. Dengan demikian, masalah akuntabilitas pendidikan yang selama ini telah mengasingkan pendidikan dari kehidupan masyarakat akan dapat diatasi. *Community Based Education* serta *School Based Education Management* merupakan perwujudan nyata dari demokratisasi dan desentralisasi pendidikan. Permasalahannya sampai di mana adanya kurikulum nasional tidak mengikat otonomi pendidikan di

didaerah sebagai suatu lembaga. Pendidikan yang kehilangan otonominya akan kehilangan watak inovatifnya. Apabila terjadi demikian, maka pendidikan hanya akan menjadi pabrik robot-robot dan tidak dapat membangun suatu masyarakat madani.

4. Kualitas Pendidikan

Kunci utama di dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah mutu para gurunya. Dalam kaitan ini bukan hanya diperlukan suatu reformasi mendasar dari pendidikan guru tetapi juga sejalan dengan penghargaan yang wajar terhadap profesi guru sebagaimana di negara-negara industri maju lainnya. Hanya dengan peningkatan mutu serta penghargaan yang layak terhadap profesi guru dapat dibangun suatu sistem pendidikan yang menunjang lahirnya masyarakat demokrasi masyarakat yang berdisiplin, masyarakat yang bersatu penuh toleransi dan pengertian serta dapat bekerjasama.

Didalam berbagai analisis mengenai *trend* kehidupan dalam *millennium* ketiga termasuk pula *trend* di dalam pengembangan sistem pendidikan maka tantangan global dalam pendidikan sebagai berikut :

1. Pendidikan yang kompetitif dan inovatif

Kemampuan untuk berkompetisi dihasilkan oleh pendidikan yang kondusif bagi lahirnya pribadi-pribadi yang kompetitif yang dapat lahir dari suasana kerjasama yang dapat dikembangkan sikap kompetitif yang

sehat sehingga produk yang dihasilkan dapat memperoleh pasaran yang luas serta melahirkan pribadi-pribadi yang inovatif.

2. Identitas

Membangun masyarakat Indonesia baru yaitu masyarakat madani Indonesia berarti pula merupakan suatu komitmen untuk membangun suatu sistem pendidikan nasional yang kondusif untuk lahirnya masyarakat baru tersebut.

Dengan paradigma baru pendidikan nasional untuk mewujudkan masyarakat Indonesia baru yaitu masyarakat madani maka konsep yang perlu dikembangkan dalam program-program nyata adalah sebagai berikut :

1. Redefinisi Pendidikan Nasional

Ada tiga hal yang perlu dikaji kembali yaitu : (a) pendidikan tidak dapat dibatasi hanya sebagai *schooling*, (b) pendidikan bukan hanya untuk mengembangkan inteligensi akademik peserta didik. Dengan demikian, proses pendidikan dirumuskan sebagai proses hominisasi dan humanisasi seseorang yang berlangsung di dalam lingkungan hidup keluarga dan masyarakat yang berbudaya, kini dan masa depan.

2. Pendidikan adalah Proses Pemberdayaan

Sesuai dengan Undang-Undang 1945, pendidikan seharusnya mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini berarti pendidikan adalah usaha untuk memberdayakan manusia. Manusia yang berdaya adalah manusia yang dapat berpikir kreatif, yang mandiri dan yang dapat membangun diri

dan masyarakatnya. Manusia yang berdaya adalah manusia yang produktif.

3. Pendidikan adalah Proses Pembudayaan

Pendidikan merupakan suatu proses pembudayaan yang diarahkan kepada berkembangnya kepribadian seorang yang mandiri sebagai anggota masyarakat yang demokratis.

Lebih lanjut lagi menurut Tilaar (2000 : h. 22) aktualisasi pendidikan nasional dengan posisi yang baru dan paradigma baru dalam mewujudkan masyarakat Indonesia baru menuntut prinsip-prinsip dasar sebagai berikut :

1. Partisipasi masyarakat di dalam mengelola pendidikannya (*community based education*)

Salah satu konsekuensi dari partisipasi masyarakat untuk menghidupkan masyarakat demokrasi ialah *community based education*. *Community based education* menuntut masyarakat (orang tua, pemimpin masyarakat lokal, pemimpin nasional), dunia kerja, dunia industri harus ikut serta dalam membina pendidikannya.

2. Demokratisasi proses pendidikan

Demokratisasi dalam proses pendidikan adalah meninjau kembali program-program dalam berbagai jenjangnya. Kurikulum yang sentralistis dan sangat berat harus ditinjau kembali sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

3. Sumber daya pendidikan yang professional

Desentralisasi dan demokratisasi proses pendidikan memerlukan tenaga-tenaga yang terampil dan professional.

4. Sumber daya penunjang yang memadai

Partisipasi dan pembiayaan yang bersumber dari pemerintah dapat menunjang fasilitas pendidikan

Dengan demikian paradigma baru pendidikan Indonesia adalah menciptakan masyarakat madani Indonesia yang memiliki ciri-ciri kesukarelaan, keswasembadaan, kemandirian tinggi terhadap negara dan kepatuhan terhadap nilai-nilai hukum yang dipatuhi bersama dengan aktualisasi pendidikan nasional adalah partisipasi masyarakat, demokratisasi proses pendidikan, sumber daya pendidikan yang professional dan sumber daya penunjang yang memadai.

Telah dikemukakan di atas bahwa pembaruan pendidikan (Paradigma baru pendidikan nasional) haruslah berorientasi kemajuan ke masa depan, maka pada bagian ini akan dikemukakan secara singkat tentang hal tersebut. Gelombang globalisasi dan percepatan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), saat ini sangat besar pengaruhnya terhadap perubahan sosial dan kebudayaan. Menurut Tirtaraharja (2000: h. 132), perubahan yang cepat tersebut mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai ciri masyarakat masa depan. Ciri-ciri tersebut adalah :

1. Kecenderungan globalisasi yang semakin kuat.
2. Perkembangan Iptek yang makin cepat.
3. Perkembangan arus informasi yang semakin padat dan cepat.
4. Kebutuhan/tuntutan peningkatan layanan profesional dalam berbagai aspek kehidupan.

Semua hal tersebut di atas telah dirasakan dampaknya masa kini. Jadi pemahaman tentang keadaan masyarakat masa depan itu sangat penting artinya, dalam menentukan dasar kebijakan pendidikan yang berorientasi kemajuan ke masa depan.

Kebijakan dan peran pendidikan yang berorientasi kemajuan ke masa depan itu adalah dapat melahirkan manusia Indonesia yang berkualitas. Manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki moral yang tinggi dan intelektual yang memadai untuk mengenal atau menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Manusia berkualitas yang hendak dilahirkan melalui pendidikan itu, tidak mungkin terealisasikan jika pendidikan kita masih berorientasi pada nilai akademik saja, tetapi juga berorientasi pada bagaimana seorang peserta didik mampu belajar dari pengalaman lingkungan, dan kehebatan para ilmuwan, sehingga ia bisa mengembangkan potensi intelektualnya. (Sidi, 2001: h. 26).

Orientasi pendidikan tersebut di atas tidak dapat terlaksana jika pendidikan kita tidak memiliki visi yang jelas. Sidi (2001:25-27) menawarkan

empat visi pendidikan yang harus diterapkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas.

1. *Pertama*, hendaknya mengubah paradigma *teaching* menjadi *learning* (mengajar menjadi belajar). Dalam paradigma ini, peserta didik tidak lagi disebut siswa (*pupil*), tetapi pebelajar (*learner*). Jadi peserta didik belajar menyatakan pendapatnya dengan kritis atau bagaimana ia berpikir (*learning to think*).
2. *Kedua*, belajar untuk berbuat (*learning to do*). Jadi target yang ingin dicapai adalah keterampilan peserta didik dalam menyelesaikan suatu masalah (*how to solve the problem*).
3. *Ketiga*, belajar hidup bersama (*learning to live together*). Jadi, pendidikan berorientasi pada pembentukan peserta didik yang mampu menyesuaikan diri dalam masyarakat yang terdiri atas berbagai latar belakang sosial. Di sinilah peserta didik diarahkan untuk mengenal nilai-nilai seperti, HAM, perdamaian, toleransi, dan pelestarian lingkungan hidup.
4. *Keempat*, belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*). Visi ini berorientasi pada usaha untuk menghasilkan manusia yang mandiri, memiliki harga diri, dan tidak hanya mengharapkan materi dan kedudukan.
5. *Kelima*, metode pengajaran harus membentuk suasana yang mengaktifkan potensi emosional, agar otak kanan terbuka sehingga daya pikir intuitif dan holistik dapat terangsang untuk belajar.

Program pendidikan nasional harus mengacu pada tujuan pendidikan nasional yang termaktub dalam pembukaan UUD 1945.dan dijabarkan melalui UU RI No. 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional.Menurut Tirtaraharja (2000: h. 268-269) ada lima jenis program pendidikan yang sesuai dengan kondisi masa kini dan dapat mengantisifasi masa depan, yaitu :

1. Pendidikan umum
2. Pendidikan keguruan
3. Pendidikan luar biasa
4. Pendidikan kedinasan
5. Pendidikan keagamaan

Selanjutnya, sesuai dengan konsep desantralisasi pendidikan, maka kurikulum yang akan dilaksanakan harus mengandung dua unsur, yaitu unrus-unsur nasional dan unsur-unsur lokal. Unsur-unsur tersebut melahirkan dua macam kurikulum pada setiap lembaga pendidikan, yaitu :

1. Kurikulum nasional
2. Kurikulum lokal

Isi kurikulum nasional dinyatakan dalam UU RI No. 2 tahun 1989 pasal 30 ayat 1 bahwa "*isi kurikulum merupakan susunan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional*".

Sedangkan kurikulum lokal berisikan ciri-ciri khas pada setiap daerah mengenai adat istiadat, bahasa, kesenian, tata krama pergaulan, kebudayaan, kondisi alam, dan lingkungan sosialnya (Tirtaraharja, 2000: h. 271-274). Jadi, tujuan muatan lokal adalah untuk melestarikan kebudayaan daerah dan mengembangkan nilai dan sikap masyarakat terhadap lingkungan ke arah yang positif.

Pengelolaan pada dasarnya berarti bagaimana menjaga, mengarahkan, mengevaluasi, dan menyesuaikan rencana-rencana yang telah disusun rapi agar visi pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara bertahap. Pengelolaan pendidikan di dalam pelaksanaannya mengacu pada kurikulum nasional dan lokal. Jadi pengelolaan pendidikan meliputi bidang prioritas (Tilaar, 2000: h. 155), yaitu :

1. Peningkatan kualitas
2. Peningkatan inovasi dan kreativitas
3. Membangun jaringan kerja sama (*networking*), dan
4. Pelaksanaan otonomi daerah.

Bidang-bidang prioritas tersebut tentu dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan, baik jalur sekolah maupun luar sekolah. Jalur pendidikan sekolah diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan. Jenjang pendidikan adalah suatu tahap yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan

peserta didik dan keluasan dan kedalaman bahan ajaran. Jenjang tersebut terdiri atas pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi.

B. CIRI-CIRI PENDIDIKAN INDONESIA

Cara melaksanakan pendidikan Indonesia sudah tentu tidak bisa terlepas dari tujuan pendidikan di Indonesia, sebab pendidikan Indonesia yang dimaksud disini adalah pendidikan yang dilakukan di bumi Indonesia untuk kepentingan bangsa Indonesia (Pidarta, 2004 : h. 5).

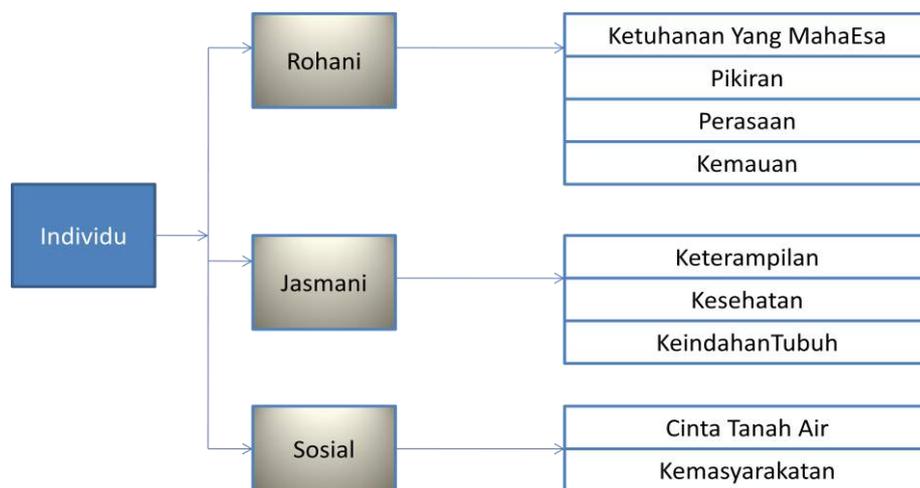
Tujuan pendidikan bangsa Indonesia tertera dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 sebagai berikut : *“Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”*.

Ciri-ciri pendidikan Indonesia menurut Pidarta (2004 : h. 9) adalah sebagai berikut :

1. Pembentukan manusia pembangunan atau usaha meningkatkan kualitas hidup
2. Pengembangan diri sendiri dalam segi rohani, jasmani dan sosial yang merupakan usawa awal dalam meningkatkan kualitas hidup

3. Pembentukan manusia pembangunan dan reformasi sejalan dengan peningkatan kualitas hidup individu
4. Pembentukan cara hidup serba teknologi dalam kebudayaan Indonesia

Oleh karena itu aspek aspek yang perlu dikembangkan untuk mencapai tujuan pendidikan Indonesia berdasarkan ciri-ciri pendidikan di Indonesia digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Aspek-Aspek Individu yang Perlu Dikembangkan dan Ditumbuhkan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 7)

Berdasarkan gambar 1 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Aspek Ketuhanan

Aspek ketuhanan sudah dikembangkan dengan banyak cara seperti melalui pendidikan-pendidikan agama di sekolah maupun Perguruan Tinggi melalui ceramah-ceramah agama di masyarakat, melalui kehidupan beragama di asrama-asrama agama di masyarakat, lewat mimbar-mimbar agama dan ketuhanan di televisi, melalui radio, surat

keberagaman dan sebagainya. Bahan-bahan yang diserap melalui media itu akan berintegrasi dalam rohani para siswa/mahasiswa.

2. Aspek Pikiran

Aspek pengembangan pikiran sebagian besar dilakukan di sekolah-sekolah atau perguruan-perguruan tinggi melalui bidang studi-bidang studi yang dipelajari. Pikiran para siswa/mahasiswa diasah melalui pemecahan soal-soal, pemecahan berbagai masalah, menganalisis sesuatu serta menyimpulkannya.

3. Aspek Perasaan

Pengembangan aspek perasaan dengan pengembangan aspek-aspek afeksi.

4. Aspek Kemauan

Pengembangan aspek perasaan dengan pengembangan aspek-aspek afeksi dengan diusahakan dalam proses belajar mengajar.

5. Aspek Keterampilan

Aspek keterampilan dikembangkan dengan berbagai cara seperti praktek di laboratorium, praktek dilapangan, magang di perusahaan-perusahaan dan melakukan kerja nyata.

6. Aspek Kesehatan

Pengembangan aspek kesehatan dengan mempelajari ilmu kesehatan berarti melaksanakan cara hidup yang sehat seperti memilih makanan

yang bergizi, ada keseimbangan antara bekerja, istirahat dan tidur serta melakukan olahraga yang teratur.

7. Aspek Keindahan Tubuh

Pengembangan aspek keindahan tubuh dengan penumbuhan jasmani dengan berolahraga.

8. Aspek Cinta Tanah Air

Pengembangan aspek cinta tanah air dengan peringatan hari-hari nasional dan informasi tentang pembangunan bangsa membuat para siswa/mahasiswa cinta akan bangsa dan negaranya.

9. Aspek Kemasyarakatan

Aspek kemasyarakatan dikembangkan lewat pelajaran-pelajaran ilmu sosial dan praktek ke masyarakat, seperti melalui kerja bakti, melaksanakan/memberi bantuan-bantuan sosial, melalui pengabdian kepada masyarakat dan sebagainya. Di samping itu bekerja secara kelompok, berdiskusi dan seminar juga dapat mengembangkan aspek kemasyarakatan.

Untuk mendukung pengembangan pendidikan dalam rangka membina peserta didik maka memerlukan pengelolaan atau manajemen agar dan misi pendidikan berhasil dan tercapainya tujuan pendidikan bangsa Indonesia.

C. PENGERTIAN MANAJEMEN DAN HAKIKAT MANAJEMEN

Setiap organisasi memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Dalam organisasi bisnis dikenal antara lain manajemen pengangkutan dan pengiriman, manajemen pembelian dan gudang, manajemen perencanaan, manajemen operasi dan sebagainya. Dalam organisasi pendidikan macam-macam manajemen seperti itu tidak dikenal, melainkan hanya ada satu jenis manajemen yang bertingkat ialah manajemen tertinggi sampai dengan manajemen terdepan.

Kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin yaitu asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2011 : h. 5).

Manajemen menurut Parker (Stoner & Freeman, 2000) adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Dengan demikian esensi manajemen dapat dipandang, baik sebagai proses (fungsi) maupun sebagai tugas (*task*). Manajemen menurut Usman (2011 : h. 5) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan

dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (dalam arti luas). Manajemen adalah manajemen sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Menurut Pidarta (2004 : h. 11) hakikat manajemen dalam pendidikan adalah :

1. Kepala Sekolah berperan sebagai administrator, manajer dan supervisor.
2. *Administrator* adalah aktivitas yang mengupayakan kesejahteraan dan administrasi.
3. Tugas manajer adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan sebelum memulai pekerjaan seperti merencanakan, menyusun staf, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengontrol, mencatat dan melaporkan dan menyusun anggaran belanja.
4. *Supervisor* adalah melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan merencanakan usaha-usaha untuk memperbaiki kesalahan, mengkoordinasi dan mengawasi.
5. Hakikat manajemen merupakan suatu aktivitas yang menjadi pusat administrasi, pusat kerjasama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

D. PENGERTIAN PENDIDIKAN

Dalam arti sederhana pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Selanjutnya pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental (Sudirman dalam Hasbullah, 2001 : h. 1)

Beberapa ahli mendefinisikan tentang pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Langeveld

Pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Pengaruh itu datangnya dari orang dewasa (atau yang diciptakan oleh orang dewasa seperti sekolah, buku, putaran hidup sehari-hari dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa.

2. John Dewey

Pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional ke arah alam dan sesama manusia.

3. J.J. Rousseau

Pendidikan adalah memberi perbekalan yang tidak ada pada masa kanak-kanak, akan tetapi membutuhkannya pada waktu dewasa.

Dengan demikian pengertian pendidikan menunjukkan suatu proses bimbingan, tuntutan atau pimpinan yang didalam mengandung unsur-unsur seperti pendidik, anak didik, tujuan dan sebagainya.

Pengertian pendidikan berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Pasal 1 ayat (1), yaitu "*Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.*" Sedangkan Peserta didik adalah *anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan*" (Pasal 1 ayat 4).

E. PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian

diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen pendidikan menurut Usman (2011 : h. 12) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Selain itu manajemen pendidikan dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien mandiri dan akuntabel.

Bush dan Coleman dalam Usman (2011 : h. 12) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai berikut : *“Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization.”*

Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, administrasi adalah kerjasama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang mengenai kegiatan-kegiatan rutin seperti administrasi pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan sarana prasarana. Sementara itu manajemen adalah kegiatan-kegiatan non rutin yang menangani gejala baik positif maupun negatif yang

membutuhkan pemikiran dan aktivitas khusus untuk menyelesaikannya, termasuk yang bertalian dengan sumber-sumber pendidikan.

Sehingga dapat digambarkan bahwa hubungan antara organisasi, administrasi dan manajemen adalah sebagai berikut :



Gambar 2
Hubungan antara Organisasi, Administrasi dan Manajemen Pendidikan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 5)

Menurut Usman (2011 : h. 57) penyebab dan permasalahan dalam manajemen pendidikan sebagai berikut :

1. Kebijakan dan manajemen pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* dan kurang memperhatikan proses pendidikan. Padahal dengan berpikir pendekatan sistem, baik input, proses, *output* maupun *outcome* pendidikan semuanya harus diperhatikan secara professional dan proporsional. Pendekatan *input-output* selama ini melihat bahwa lembaga

pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang jika dipenuhi semua input maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki.

2. Manajemen pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai pelaksana pendidikan yang sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang berjalan sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang diputuskan tidak cocok dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah sebagai subordinasi birokrasi menjadi kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas dan inisiatif untuk memajukan sekolahnya.
3. Peran serta orang tua/wali siswa dalam manajemen pendidikan selama ini sangat minim. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat sangat lemah. Sekolah tidak punya beban mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat khususnya kepada orang tua/wali siswa.

F. MANAJEMEN YANG FLEKSIBEL, EFEKTIF DAN EFISIEN

Menurut Pidarta (2004 : h. 15) tujuan organisasi adalah untuk memenuhi misi yang diemban yaitu untuk menyelesaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Administrasi dan manajemen memang merupakan suatu alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan itu akan dapat dicapai tepat pada waktunya bila administrasi dan manajemen itu dalam keadaan yang baik.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep dan yang sesuai dengan obyek yang ditanganinya serta tempat organisasi itu berada. Menurut Massie dalam Pidarta (2004 : h. 16) Ada sejumlah nilai yang pada umumnya bisa diterima dalam manajemen. Nilai-nilai yang dimaksud adalah :

1. Kebahagiaan

Kebahagiaan merupakan nilai tertinggi bukan saja pada manajemen melainkan pada setiap aktivitas manusia. Sebab seseorang yang merasa bahagia akan melakukan kegiatan sepenuh hati dengan menomorduakan imbalan materi. Manajer yang berbahagia merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang indah, yang memikat dirinya, yang mempesona hatinya untuk bekerja tanpa mengenal lelah. Ia mampu menikmati estetika manajemen.

2. Ketaatan pada hukum

Ketaatan pada hukum sebagaimana didambakan oleh para pencita hukum, juga diharapkan terjadi pada manajemen. Sebab manajemen itu sendiri pada hakikatnya menciptakan hukum untuk organisasinya sendiri, berupa peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan. Ciptaan ini perlu ditaati bila ingin administrasi berjalan dengan lancar.

3. Konsistensi

Nilai konsistensi hampir sama dengan nilai ketaatan pada hukum dan kesetiaan. Sebab perilaku dan tata kerja para personalia organisasi

termasuk pada manajer sudah diatur oleh peraturan organisasinya. Perilaku dan tata kerja yang setia dan patuh kepada peraturan menunjukkan konsistensinya akan peraturan itu. Kalau kesetiaan dan kepatuhan itu berlangsung lama maka terjadilah konsistensi yang berkelanjutan.

4. Integritas

Sesuatu yang sangat diperlukan terutama oleh para pemimpin. Sebab seorang pemimpin akan selalu berada ditengah-tengah para anggota organisasi yang dipimpinnya yaitu memiliki kemampuan menghargai orang lain, menghayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerjasama. Seorang manajer adalah juga seorang pemimpin, maka ia perlu memiliki integritas pribadi.

5. Kesetiaan

Reddin dalam Pidarta (2004 : h. 19) memberikan beberapa gambaran tentang perilaku manajer yang efektif. Perilaku tersebut antara lain :

1. Mengembangkan potensi dari bawahannya
2. Tahu tentang apa yang diinginkan dan giat mengejarnya yaitu memiliki motivasi yang tinggi
3. Memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya
4. Bertindak secara tim manajer

Selanjutnya Reddin dalam Pidarta (2004 : h. 21) menunjukkan perbedaan manajemen yang efektif dengan manajemen efisien sebagai berikut :

Tabel 1
Perbedaan Manajemen Yang Efektif dan Efisien

Manajemen Efektivitas	Manajemen Efisien
1. Membuat yang benar	1. Mengerjakan yang benar
2. Mengkreasi alternatif-alternatif	2. Menyelesaikan masalah-masalah
3. Mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan	3. Mengamankan sumber-sumber pendidikan
4. Memperoleh hasil pendidikan	4. Mengikuti tugas-tugas pekerjaan
5. Meningkatkan keuntungan pendidikan	5. Merendahkan biaya pendidikan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 21)

G. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN PENDIDIKAN

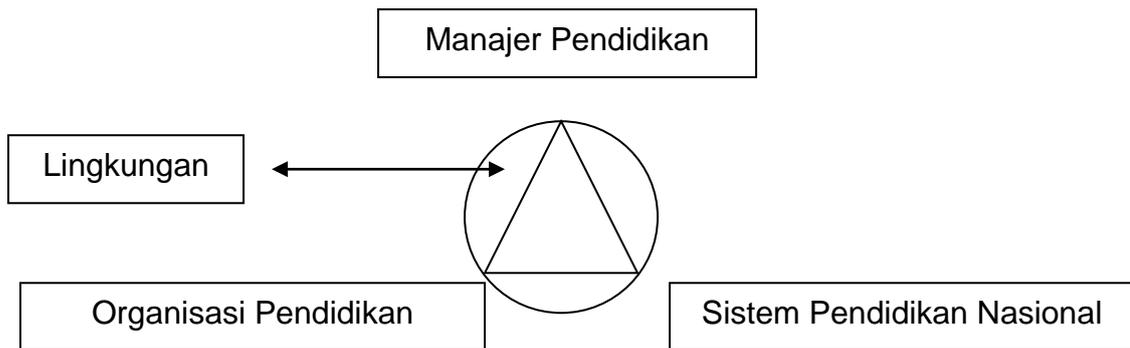
Menurut Usman (2011 : h. 13) tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain :

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan bermakna.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa dan negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari 5 kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer).

4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjang profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya.
7. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel.
8. Meningkatnya citra positif pendidikan.

H. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU MANAJER PENDIDIKAN

Manajemen pendidikan merupakan salah satu cabang ilmu sosial yang intinya adalah mempelajari tentang perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subyek dan obyek. Secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi) dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi keempat faktor yang mempengaruhi perilaku manajer pendidikan digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajer Pendidikan

Sumber : Usman (2011 : h. 14)

I. RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah :

1. Perencanaan, kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan
2. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya.
3. Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negoisasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja)

4. Pengendalian meliputi pemantauan (monitoring), penilaian dan pelaporan. Monitoring dan evaluasi sering disingkat ME atau Monev.

Gambaran menyeluruh tentang ruang lingkup manajemen pendidikan sebagai proses tampak pada tabel berikut :

Tabel 2
Ruang Lingkup Fungsi Manajemen

Sumber daya \ Fungsi	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
<i>Man</i>	√	√	√	√
<i>Money</i>	√	√	√	√
<i>Methods/Media</i>	√	√	√	√
<i>Material</i>	√	√	√	√
<i>Machines</i>	√	√	√	√
<i>Minutes</i>	√	√	√	√
<i>Marketing</i>	√	√	√	√
<i>Information</i>	√	√	√	√

Sumber : Usman (2011 : h. 15)

Gambaran menyeluruh tentang ruang lingkup manajemen pendidikan sebagai proses tampak pada tabel berikut :

Tabel 3
Ruang Lingkup Tugas Manajemen Pendidikan
(Manajemen Sekolah)

Bidang Tugas	Peserta Didik	Tenaga Pendidikan dan Kependidikan	Keuangan	Sarana dan Prasarana	Humas	Layanan Khusus	Kurikulum
<i>Man</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Money</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Methods</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Material</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Machines</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Minutes</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Marketing</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Information</i>	√	√	√	√	√	√	√

Sumber : Usman (2011 : h. 15)

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah disekolah mengacu pada Permendiknas

Nomor 19 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Sekolah/Madrasah adalah : (1) rencana program sekolah, (2) pelaksanaan program sekolah, (3) kepemimpinan, (4) pengawasan/evaluasi dan (5) sistem informasi manajemen.

J. MANAJEMEN SEBAGAI SISTEM

Sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu *system*. Sistem menurut Shore & Voich adalah suatu keseluruhan yang terdiri dari sejumlah bagian-bagian. Gerald mendefinisikan sistem adalah tata cara kerja yang saling berkaitan, dan bekerjasama membentuk suatu aktivitas atau mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem menurut Banghart adalah sekelompok elemen-elemen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Murdick dan Ross mendefinisikan sistem sebagai seperangkat unsur yang melakukan suatu kegiatan atau membuat skema dalam rangka mencapai tujuan dengan mengolah data dan atau energi serta barang-barang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan informasi dan atau energi atau benda. Koontz & O'Donnel mendefinisikan sistem sebagai keseluruhan bukan hanya bagian-bagian karena sistem yang bersangkutan perlu dipandang sebagai suatu totalitas (Usman, 2011 : h. 41).

Usman (2011 : h. 42) menjelaskan bahwa ada tiga unsur pokok berpikir sistem (*system thinking*) :

1. Sains sistem

Eksplorasi ilmiah tentang sistem dalam berbagai bidang ilmu misalnya ilmu lingkungan hidup.

2. Sistem teknologi

Problem yang muncul dalam teknologi modern dan masyarakat, misalnya hardware, software dan brainware

3. Filsafat sistem

Reorientasi pemikiran dan pandangan dunia ilmiah.

Sifat-sifat sistem menurut Usman (2011 : h. 42) adalah sebagai berikut :

1. Selalu terdiri dari lebih dari satu subsistem
2. Selalu merupakan bagian sistem yang lebih besar (supersistem)
3. Dapat bersifat tertutup dan terbuka
4. Selalu memiliki batas-batas sistem
5. Sistem tertutup cenderung mengalami kemunduran (entropi)
6. Rasio input, proses dan output diperlukan untuk mempertahankan keseimbangan dinamis dan mempertahankan kehidupannya
7. Memerlukan umpan balik untuk menjaga keseimbangan tersebut
8. Perubahan cepat memerlukan kewaspadaan dengan meningkatkan mutu subsistem antara spesialisasi dan differensiasi struktur
9. Akibat spesialisasi dan differensiasi, batas sistem perlu diperluas

10. Bertambahnya interaksi dengan lingkungan menyebabkan sulitnya pemecahan masalah sebuah sistem karena muncul istilah kontigensi
11. Menyeluruh (*wholistic*) yaitu dipahami sebagai kesatuan total bukan atomistic
12. Sinergi yaitu bekerja bersama-sama, hasilnya lebih besar daripada bekerja sendiri-sendiri.

Menurut Pidarta (2004 : h. 23) sistem adalah suatu model berpikir atau suatu cara memandang. Ciri-ciri sistem adalah (1) merupakan suatu kebulatan, (2) yang mempunyai bagian-bagian disebut sub sistem, sub-sub sistem dan seterusnya sampai dengan bagian yang terkecil yang disebut komponen dan (3) bagian-bagian itu mempunyai relasi satu dengan yang lain yang bila salah satu atau beberapa bagian rusak akan mengganggu sistem dan (4) selalu berada pada konteksnya yaitu lingkungan dan latar belakangnya.

Organisasi sebagai sistem terdiri dari sub sistem tujuan, manajemen, struktur, teknik, personalia dan informasi serta merupakan bagian dari lingkungannya. Sistem sekolah menurut Pidarta (2004 : h. 25) merupakan sub sistem dari sistem lingkungan yang lebih besar. Sistem sekolah memiliki suprasistem yang disebut lingkungan.

Shrode dalam Pidarta (2004 : h. 23), menjelaskan dimensi-dimensi sistem manajemen :

1. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by objective*)
2. Manajemen pada aspek struktur (*Management by techniques*)
3. Manajemen pada aspek teknik (*Management by structure*)
4. Manajemen pada aspek personalia (*Management by people*)
5. Manajemen pada aspek informasi (*Management by information*)

Kelima dimensi manajemen akan dibahas lebih lanjut pada bab berikutnya.

BAB II

MANAJEMEN PENDIDIKAN BERDASARKAN SASARAN

A. MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN

Manajemen berdasarkan sasaran adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan menjadi satu kesatuan, berdasarkan pada sasaran yang ingin dicapai yaitu tujuan pendidikan itu sendiri. Namun secara kelembagaan ada beberapa sasaran sesuai dengan sifat dan jenjang lembaga pendidikan yang bersangkutan (Pidarta, 2004 : h. 30).

Untuk mencapai tujuan, lembaga-lembaga pendidikan itu merumuskan fungsi-fungsi utama yang dijabarkan dari sasaran organisasi atau tujuan yang telah ditetapkan. Masing-masing fungsi utama dijabarkan lagi menjadi tugas-tugas individu (Geifold dalam Pidarta, 2004 : h. 31). Fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi/mengkoordinasi, mengarahkan/mengaktifkan dan mengontrol/mengendalikan.

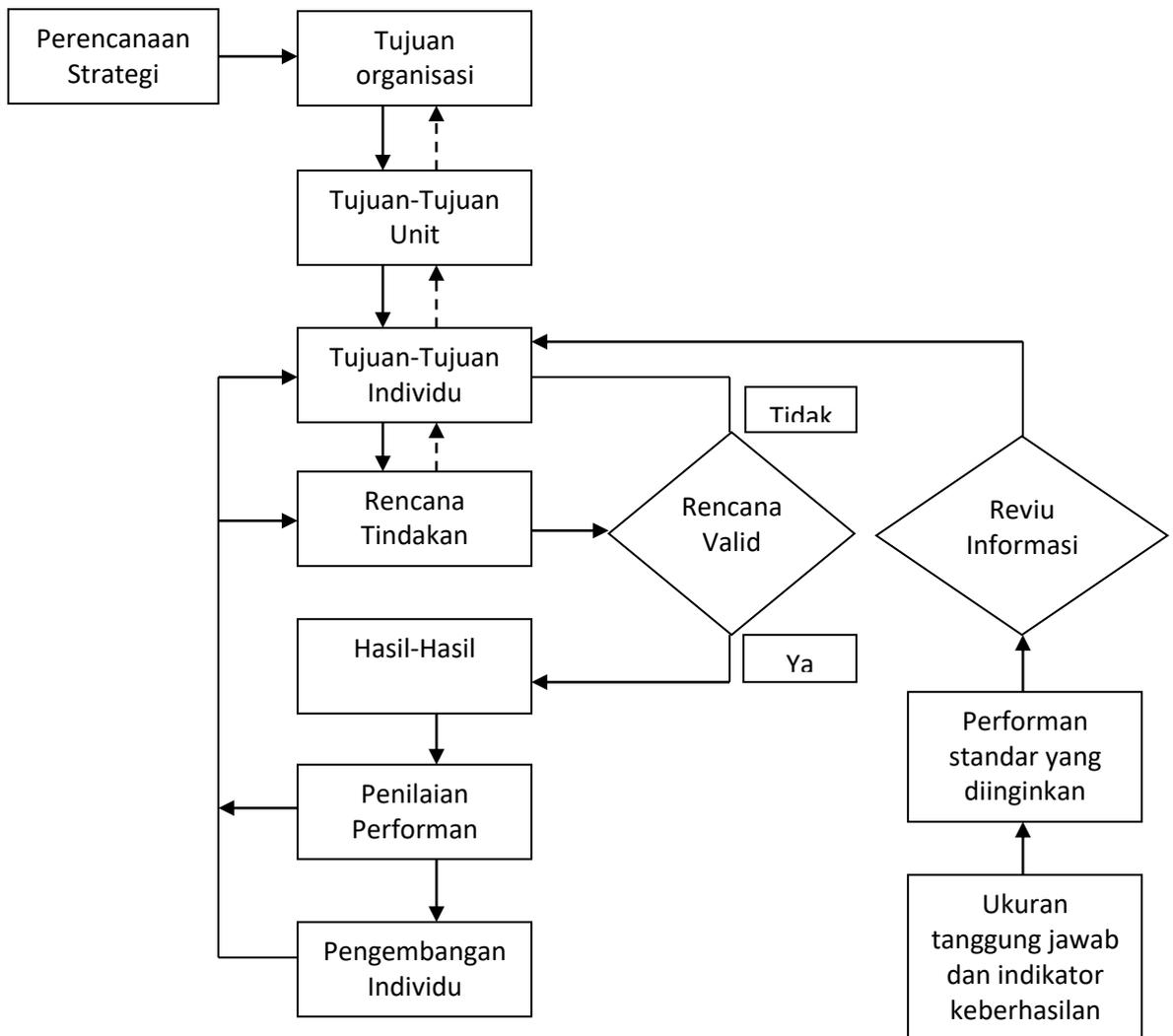
Usaha-usaha manajemen tersebut di atas tidak bisa terlepas dari sub sistem-sub sistem manajemen yang menyangkut struktur teknik, personalia, informasi dan lingkungan/masyarakat. Dengan kelima sub sistem itu manajer bekerja dengan melalui fungsi-fungsi manajemen, memadukan sistem pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan organisasi.

B. KEGIATAN-KEGIATAN MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN

Manajemen berdasarkan sasaran adalah suatu proses atau aktivitas yang berulang secara berkelanjutan (Pidarta, 2004 : h. 42). Mulai dari perencanaan diteruskan dengan revidi dan perencanaan, kemudian direvidi lagi ditambah dengan perencanaan begitu seterusnya sampai tujuan aktivitas itu tercapai. Menurut Humble dalam Pidarta (2004 : h. 42) yang diperiksa secara terus menerus adalah sebagai berikut :

1. Merevidi strategis atau taktis
2. Merevidi hasil kerja dan merencanakan standar hasil dan target pekerjaan yang harus dicapai
3. Mengadakan persetujuan tentang rencana peningkatan kerja
4. Menciptakan kondisi yang memungkinkan peningkatan kerja yang mencakup perbaikan struktur organisasi dan informasi pengawasan
5. Melakukan pemeriksaan hasil dan kemampuan secara individual
6. Melakukan pembinaan perencanaan dan pelatihan manajer
7. Memperkuat motivasi
8. Sidang revidi dan perencanaan kegiatan berikutnya.

Alur proses manajemen berdasarkan sasaran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4
Alur Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran

Sumber : Giegold dalam Pidarta (2004 : h. 45)

C. LANGKAH-LANGKAH MELAKSANAKAN MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN

Menurut Pidarta (2004 : h. 49-51) sebagai ikhtisar melaksanakan manajemen berdasar sasaran, akan dikemukakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan strategi. Pekerjaan ini hanya dilakukan oleh para manajer atau tim manajer. Misalnya suatu sekolah ditunjuk oleh pemerintah melaksanakan metode belajar dengan berbuat sebagai suatu pilot proyek. Dengan maksud bila para siswa sudah tamat mereka telah memiliki suatu keterampilan yang siap dipakai hidup di masyarakat. Strategi yang diciptakan ialah menggalang kerjasama yang lebih erat antara guru-guru dan warga masyarakat sekitar. Masyarakat diminta memberikan sumbangan berupa barang-barang yang dapat dipakai bekerja sambil belajar.
2. Menentukan sasaran dan batas-batas tanggung jawab. Mula-mula manajer tertinggi atau tim manajer menentukan tentang apa yang dikerjakan. Sasaran ini sifatnya masih umum yang akan disampaikan kepada para bawahan beserta tanggung jawab masing-masing. Sesudah mendapat petunjuk umum dari atasan. Maka semua personalia membuat sasarannya masing-masing beserta tanggung jawabnya.

3. Menentukan target yang mencakup kriteria hasil, kualitas dan batas waktu penyelesaian. Semua personalia menentukan targetnya masing-masing dengan mutu dan kualitas tertentu.
4. Menentukan ukuran mengoperasikan unit/tugas dan rencana tindakan.
5. Menentukan standar kerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi.
6. Menentukan ukuran untuk menilai kontribusi setiap personalia. Tugas ini dikerjakan oleh manajer tertinggi atau tim manajer yang biasanya diambil dari pencapaian target, ketepatan melaksanakan ukuran operasi tugas dan tingkat standar kerja yang dicapai. Ukuran ini dikenalkan kepada bawahan dan dibahas bersama dalam pertemuan dan diskusi.
7. Mengadakan pertemuan bersama atau diskusi
8. Pelaksanaan. Semua personalia melaksanakan tugasnya masing-masing. Kalau ada tugas kelompok, hal itu juga dilaksanakan secara kelompok.
9. Mengadakan penilaian. Penilaian dilakukan selama melaksanakan tugas dan sesudah tugas selesai, terutama oleh setiap petugas itu sendiri.
10. Mengadakan review secara berkala. Review dilakukan oleh seluruh personalia dalam suatu pertemuan. Ada tiga hal yang dibicarakan yaitu :
 - a. Proses kerja dan hasil pekerjaan setiap individu adalah intensitas tanggung jawab dalam bekerja, pemenuhan target kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai, konsistensi tindakan dengan ukuran mengoperasikan, konsistensi cara kerja dengan standar kerja,

besarnya kontribusi setiap individu dan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi.

- b. Revisi. Sesudah mendapatkan informasi di atas lalu diadakan penyesuaian yang mencakup pengubahan strategi terutama dilakukan oleh tim manajer, peningkatan kerja bila diperlukan, peningkatan kondisi kerja, menyesuaikan tugas dengan kemampuan masing-masing individu, melakukan pendidikan dan pelatihan bila diperlukan dan memberi penguatan motivasi.
- c. Merencanakan sasaran lanjutan yaitu kegiatan-kegiatan untuk sasaran atau tujuan yang telah dikerjakan pada periode yang lewat.

11. Pelaksanaan tahap berikutnya, penilaian, revidi dan seterusnya yang berlangsung berulang-ulang.

BAB III

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK STRUKTUR

A. STRUKTUR ORGANISASI

Menurut Pidarta (2014 : h. 56) struktur organisasi adalah salah satu sub sistem dari manajemen sebagai sistem. Sebagai sub sistem, maka ia wajib mendapat perhatian yang relatif sama dari manajer seperti halnya dengan sub sistem-sub sistem yang lain. Sub sistem- sub sistem manajemen yang lain itu ialah teknik, personalia, informasi dan lingkungan.

Struktur organisasi adalah tugas-tugas yang diterima oleh personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dengan siapa mereka mengadakan inetraksi dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya (Robbins dalam Pidarta (2014 : h. 57). Hubungan kerja disini sudah lebih jelas yaitu berupa kerjasama, interaksi dan melapor. Kerjasama akan terjadi terutama dengan para personalia dalam satu sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Interaksi akan terjadi secara vertikal dan horizontal terutama terhadap sub unit atau unit kerja yang lain dan melapor pada umumnya dilakukan terhadap atasan.

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

organisasi (Usman, 2011 : h. 186). Selanjutnya struktur organisasi bertujuan sebagai berikut :

1. Sebagai ciri-ciri khas organisasi yang digunakan untuk mengendalikan orang-orang yang bekerja sama dan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan
2. Mengendalikan koordinasi dan motivasi
3. Mengarahkan perilaku orang-orang dalam berorganisasi
4. Merespons pemanfaatan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia
5. Mengembangkan organisasi

Karakteristik struktur organisasi menurut Weber dalam Usman (2011 : h. 169) antara lain :

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

Sedangkan menurut Jones dalam Usman (2011 : h. 169) adalah :

1. Sistem formal yang mengontrol pemanfaatan SDM, koordinasi, motivasi, perilaku dan organisasi.
2. Respons terhadap lingkungan, teknologi dan SDM

3. Pertumbuhan organisasi dan differensiasi
4. Pengatur perubahan melalui desain organisasi

Struktur berkenaan dengan pekerjaan, sedangkan pekerjaan mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Struktur organisasi berkenaan dengan proses keputusan dalam mendesain struktur organisasi yang menyangkut (Usman, 2011 : h. 171) :

1. Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan (*division of labor*) adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab melaksanakan tugasnya masing-masing.

2. Departementalisasi

Departementalisasi adalah penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.

3. Rentang kendali

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dikendalikan oleh atasannya.

4. Delegasi

Delegasi adalah pelimpangan wewenang

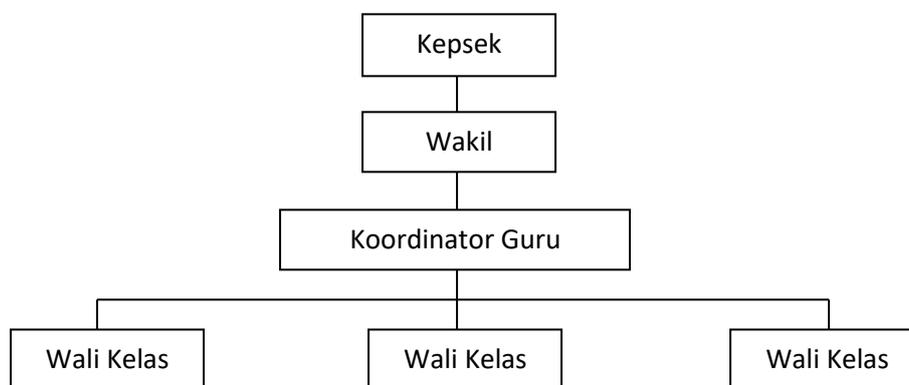
Pembagian pekerjaan, departementalisasi, rentang kendali dan delegasi dapat memberikan keputusan dalam mendesain informasi yang menghasilkan struktur organisasi.

Dengan demikian struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi itu yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerjasamanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertical maupun horizontal.

Menurut Usman (2011 : h. 176) proses penyusunan struktur organisasi disebut pengorganisasian. Struktur organisasi ada enam macam yaitu :

1. Garis

Organisasi garis merupakan bentuk tertua organisasi dan paling sederhana. Biasanya terdapat dalam organisasi yang relatif kecil. Struktur ini tidak cocok digunakan dalam organisasi yang besar karena kompleks dan luasnya bidang garapan yang harus ditangani organisasi sehingga memerlukan adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Contoh struktur organisasi garis (*line authority structure*) dalam organisasi pendidikan :

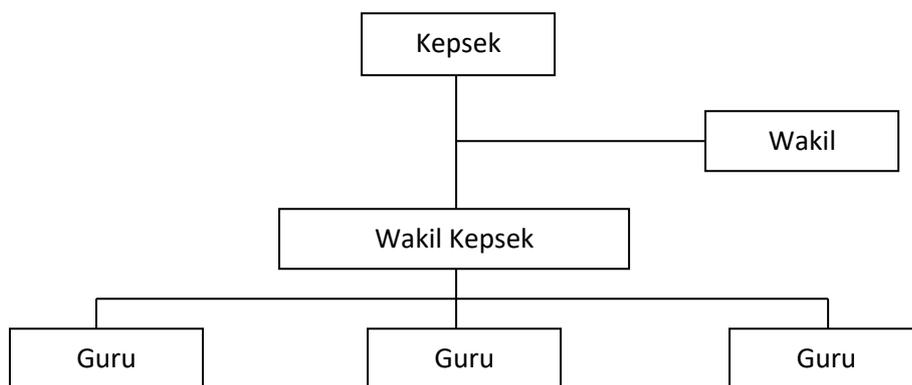


Gambar 5
Contoh Struktur Organisasi Garis

Sumber : Usman (2011 : h. 176)

2. Garis dan Staf

Organisasi garis dan staf terdiri dari dua kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. Kelompok pertama menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan sedangkan kelompok yang kedua melakukan tugas-tugas berdasarkan keahliannya yang disebut staf. Contoh struktur organisasi garis dan staf dalam organisasi pendidikan :

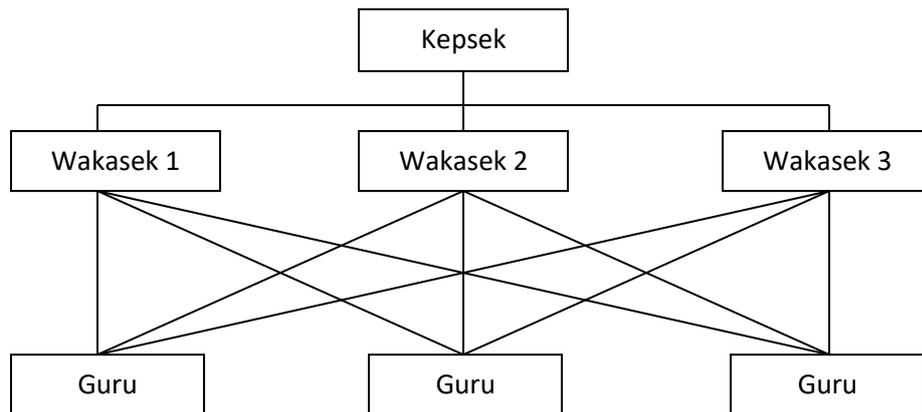


Gambar 6
Contoh Struktur Organisasi Garis dan Staf

Sumber : Usman (2011 : h. 177)

3. Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang pembagian tugas atas para jabatannya disesuaikan dengan bidang keahliannya. Organisasi ini tidak terlalu menekankan pada hierarki struktural. Bawahan dapat menerima perintah dari beberapa pejabat dan mempertanggungjawabkan pada pejabat masing-masing. Contoh struktur organisasi fungsional dalam organisasi pendidikan :

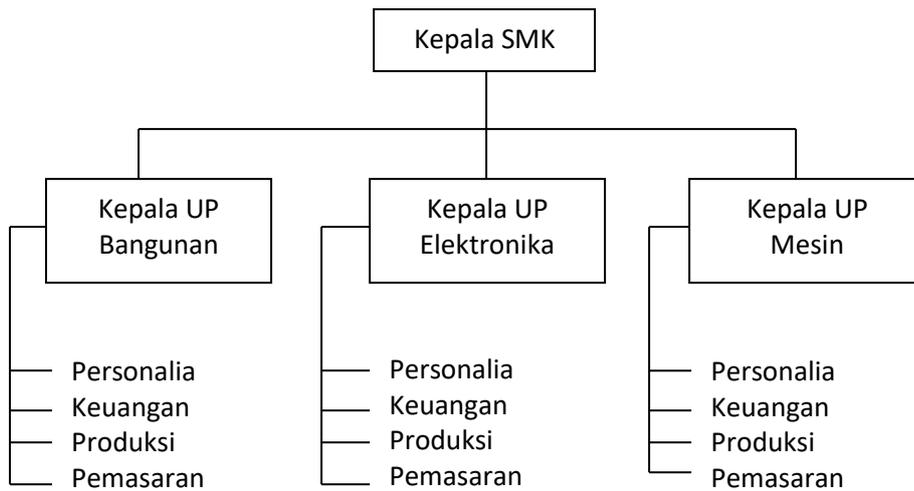


Gambar 7
Contoh Struktur Organisasi Fungsional

Sumber : Usman (2011 : h. 178)

4. Devisional

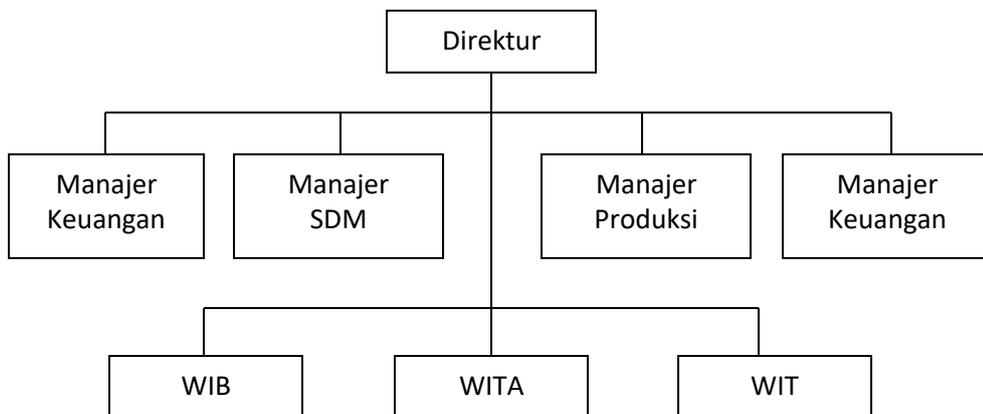
Jika perusahaan cukup besar ditandai dengan banyak jenis jasa dan produk yang dihasilkan maka struktur organisasi fungsional sudah tidak efektif lagi untuk menjalankan roda organisasi. Untuk mengatasinya perlu dibentuk divisi-divisi semi otonomi yang akan merancang, memproduksi dan memasarkan jasa dan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



Gambar 8

Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Produk

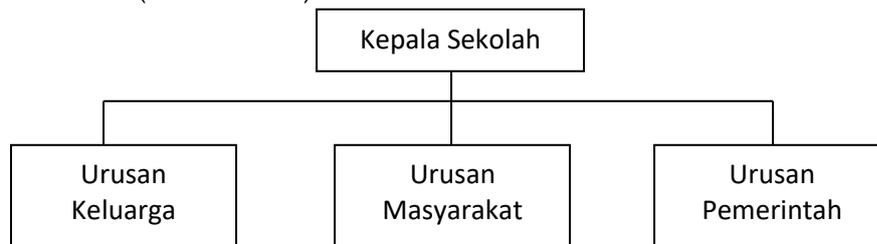
Sumber : Usman (2011 : h. 179)



Gambar 9

Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Wilayah

Sumber : Usman (2011 : h. 179)



Gambar 10

Contoh Struktur Organisasi Devisional Berdasarkan Pelanggan

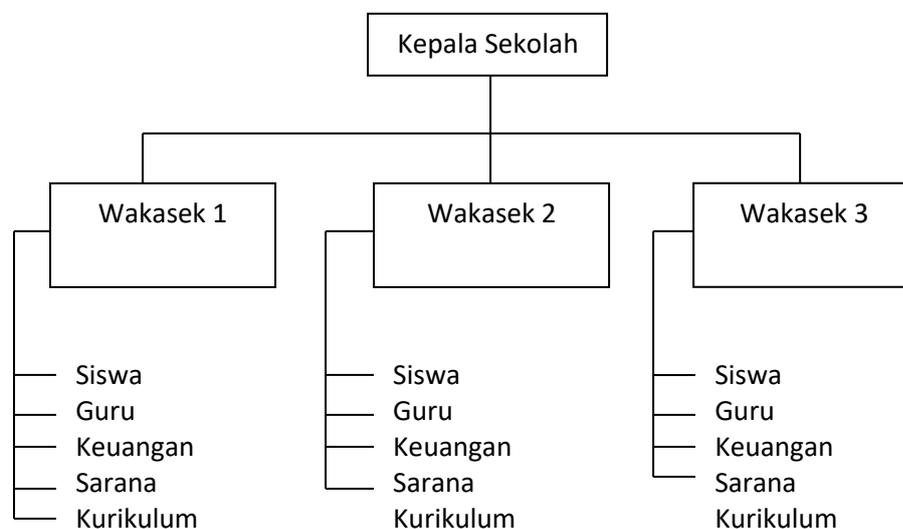
Sumber : Usman (2011 : h. 180)

5. Organisasi komite/panitia

Organisasi komite/panitia adalah sekumpulan orang yang membentuk satu kelompok yang disebut komite atau panitia.

6. Matriks

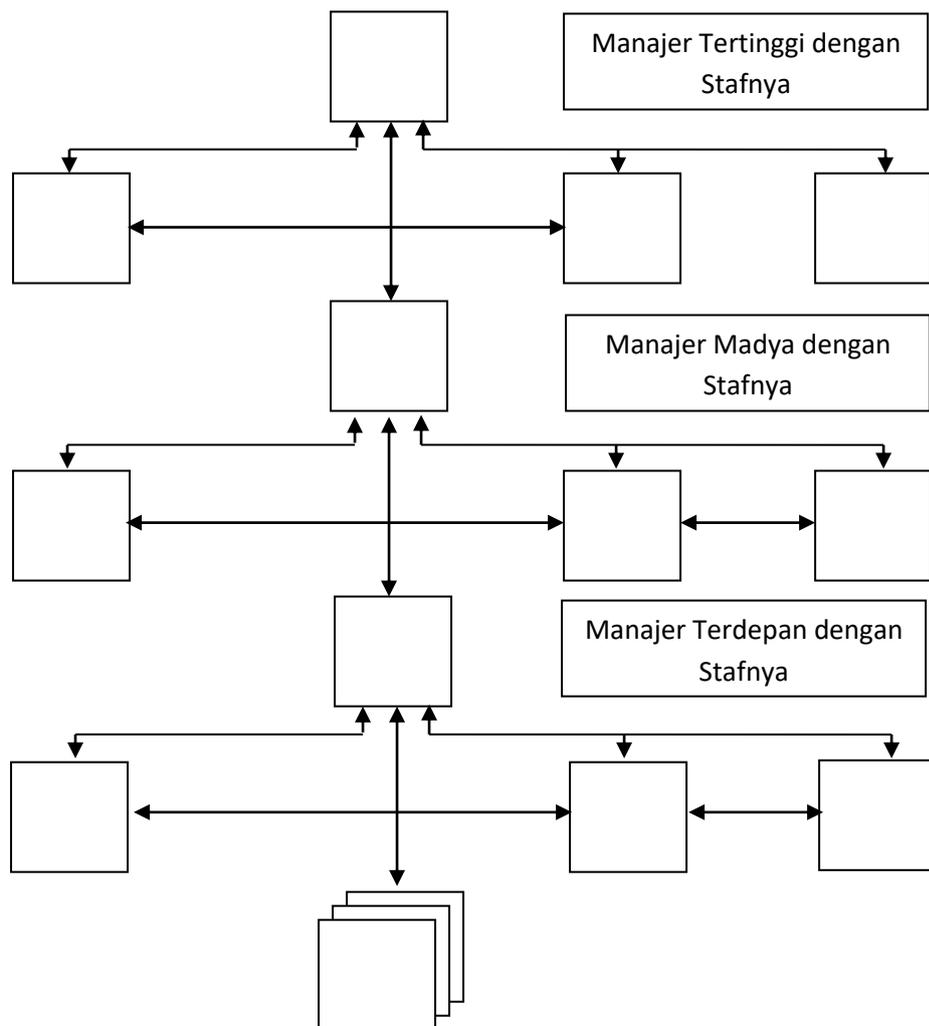
Organisasi matriks merupakan penyempurnaan organisasi fungsional. Orang-orang yang ditugaskan dalam setiap sel tidak hanya termasuk dalam organisasi fungsional, tetapi juga dalam organisasi produk. Contoh organisasi dari organisasi matriks dalam organisasi pendidikan adalah :



Gambar 11
Contoh Struktur Organisasi Matriks

Sumber : Usman (2011 : h. 181)

Menurut Pidarta (2004 : h. 67) struktur organisasi yang memakai pendekatan sistem sajian pada gambar sebagai berikut :



Gambar 12
Struktur Organisasi dengan Pendekatan Sistem

Sumber : Pidarta (2004 : h. 67)

B. ANALISIS UNIT KERJA

Menurut Pidarta (2004 : h. 59) ditinjau dari segi kelompok-kelompok pekerjaan, dibedakan antara sekelompok pekerjaan atau unit kerja (*job*) jabatan (*position*) dan tugas (*task*). Ketiga kelompok pekerjaan itu

merupakan suatu hierarki dalam organisasi. Hierarki yang paling tinggi adalah unit kerja, kemudian menyusul jabatan dan terakhir adalah tugas.

Analisis unit kerja bermaksud mengidentifikasi unit-unit kerja yang diperlukan dan memberi penjelasan kepada setiap personalia yang bekerja pada unit-unit kerja yaitu tentang tugas-tugas individu, prosedur kerjanya, tanggung jawabnya dan kualifikasi petugas (Evans dalam Pidarta, 2004 : h. 60).

C. DESKRIPSI TUGAS DAN SPESIFIKASI PETUGAS

Menurut Evans dalam Pidarta (2004 : h. 63) untuk memberi kejelasan kepada individu-individu tentang tugasnya maka dibutuhkan deskripsi tugas. Suatu uraian yang jelas tentang tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan oleh individu. Deskripsi tugas itu mencakup tugas beserta hubungannya dengan tugas-tugas yang lain, tujuan tugas itu dan faktor-faktor fisik, sosial dan ekonomi yang memberi efek kepadanya.

Kelengkapan deskripsi tugas adalah spesifikasi tugas, artinya setiap tugas dijelaskan dengan deskripsi tugas dan spesifikasi petugas. Spesifikasi ini berisi keterangan tentang batas-batas umur, tinggi, pengalaman, keahlian, keterampilan dan ijazah yang diperlukan bagi tugas tertentu (Evans dalam Pidarta, 2004 : h. 65).

D. HIERARKI DAN WEWENANG/OTORITAS

Pidarta (2004 : h. 66) menjelaskan bahwa wujud hierarki itu adalah kedudukan atau status seseorang dengan otoritas atau wewenangnya. Yang dimaksud dengan status adalah posisi individu dalam kelompok (Massie dalam Pidarta, 2004 : h. 67). Otoritas atau wewenang dan kekuatan (*power*) akan menentukan kemampuan seseorang menduduki status tertentu. Otoritas adalah hak-hak yang melekat pada status yang diberikan kepadanya (Robbins dalam Pidarta, 2004 : h. 67). Sedangkan kekuatan (*power*) adalah kemampuan seseorang untuk membuat orang lain mengerjakan sesuatu atau mengubah perilaku orang tersebut (Mitchell dalam Pidarta, 2004 : h. 68).

Otoritas dan kekuatan itu ditentukan oleh tiga faktor yaitu faktor pengangkatan, faktor peranan (*role*) dan faktor pembawaan. Seseorang yang diangkat secara sah oleh atasan untuk status tertentu, relatif akan dihormati dan dipatuhi oleh para bawahan sebab yang mengangkat mempunyai wewenang untuk itu sudah disahkan oleh para anggota organisasi dan atau oleh warga yang lebih luas. Sedangkan yang dimaksud dengan peranan (*role*) adalah perilaku yang diharapkan cocok dalam memegang status tertentu (Massie dalam Pidarta, 2004 : h. 68). Arti perilaku disini mencakup kepribadian, keahlian dan keterampilan yang cocok dengan status yang dipegangnya sudah tentu akan memiliki otoritas dan kekuatan

(power) yang besar. Faktor yang kedua inilah yang sebetulnya yang paling menentukan besarnya otoritas dan kekuatan itu.

Faktor pembawaan kadang-kadang juga dapat meningkatkan otoritas dan kekuatan seseorang dalam status tertentu, selama orang bersangkutan mempunyai bakat untuk melaksanakan pekerjaan status yang dipercayakan kepadanya. Kalau hal ini terjadi maka orang mengatakan ia memiliki karismatik.

E. PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN DINAMIKA STRUKTUR ORGANISASI

Perubahan lingkungan pendidikan Indonesia menurut Pidarta (2004 : h. 70) yang menonjol adalah :

1. Perubahan ilmu dan teknologi dunia
2. Perkembangan kehidupan dan cara hidup masyarakat
3. Penyempurnaan pelaksanaan pendidikan
4. Peningkatan pendidikan afeksi untuk mengimbangi perkembangan kognisi
5. Pembinaan generasi penerus agar mampu menentukan pembangunan.

F. KEMANTAPAN STRUKTUR

Struktur yang mantap menurut Pidarta (2004 : h. 80) adalah struktur organisasi yang bisa bertahan rekatif alama dan dapat mendukung pencapain tujuan organisasi secara sukses. Struktur orgabnisasi yang tidak

berubah minimum 10 tahun dengan hasil organisasi yang cukup baik sudah dapat disebut mantap. Kemantapan ini mencakup struktur yang tertulis dan yang dilaksanakannya.

Dengan demikian, ciri-ciri struktur atau mekanisme kerja yang mantap adalah sebagai berikut :

1. Bersifat fleksibel
2. Tidak mudah berubah oleh pengaruh-pengaruh perubahan lingkungan
3. Dinamis akibat penyesuaian dengan tuntutan lingkungan pada deskripsi tugasnya
4. Para petugas taat akan kewajibannya, penuh dengan rasa tanggung jawab dan mampu mengontrol diri sendiri.
5. Ada kerjasama yang terpadu dengan sub sistem-sub sistem manajemen yang lain dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

BAB IV

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK TEKNIK

A. PENGERTIAN TEKNIK DAN MANAJEMEN PADA ASPEK TEKNIK

Teknik menurut Shrode dalam Pidarta (2004 : h. 83) adalah salah satu elemen organisasi yang merupakan salah satu dimensi manajemen secara sistem, dengan tugas mengoptimalkan keputusan-keputusan. Inilah yang dia sebut sebagai *management by techniques*. Jadi yang dimaksudkan dengan teknik di sini adalah suatu cara untuk mengoptimalkan keputusan-keputusan. Jadi yang dimaksud dengan teknik adalah segala yang digunakan untuk mengubah input menjadi output yang didahului oleh keputusan-keputusan optimal tentang pengaturan lingkungan, materi pelajaran yang diberikan, proses belajar mengajar, media pendidikan dan penilaian.

Manajemen pada aspek teknik adalah usaha para manajer menangani teknik-teknik yang ada dalam organisasinya, agar teknik-teknik itu dapat digunakan seoptimal mungkin dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Teknik-Teknik baru dikembangkan pula untuk menjawab tantangan perubahan zaman, baik dalam tekniknya itu sendiri maupun dalam usaha memenuhi tuntutan lingkungan dan inovasi. Segala macam teknik itu dihimpun dikoordinasi menjadi suatu kesatuan dalam menangani tugas-tugas organisasi untuk merealisasi misi organisasi.

B. MACAM-MACAM KEGIATAN DAN TEKNIK PENDIDIKAN DALAM MEMPROSES PADA SISWA

Kegiatan mengubah input menjadi output dalam pendidikan ada bermacam-macam. Input pendidikan ialah para siswa atau mahasiswa yang baru diterima dalam suatu lembaga pendidikan. Sedangkan output pendidikan adalah mereka yang sudah menamatkan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan tertentu. Kegiatan mengubah input menjadi output itu sendiri disebut memproses. Teknik pendidikan ada pada memproses atau prosesing ini.

Menurut Pidarta (2004 : h. 85) ada bermacam-macam kegiatan dalam memproses siswa atau mahasiswa dan masing-masing kegiatan itu membutuhkan teknik sendiri-sendiri. Kegiatan-kegiatan dan teknik-teknik itu dapat dibagi dua yaitu :

1. Kegiatan-kegiatan dan teknik yang langsung berhubungan dengan memproses para siswa atau para mahasiswa.
2. Kegiatan-kegiatan dan teknik-teknik penunjang kegiatan belajar para siswa atau mahasiswa.

Kegiatan-kegiatan dan teknik-teknik yang berhubungan langsung dengan proses belajar para siswa atau mahasiswa cukup banyak jumlahnya tetapi pada garis besarnya dapat dibagi menjadi Sembilan macam kegiatan dengan teknik-tekniknya sendiri. Kegiatan-kegiatan itu adalah :

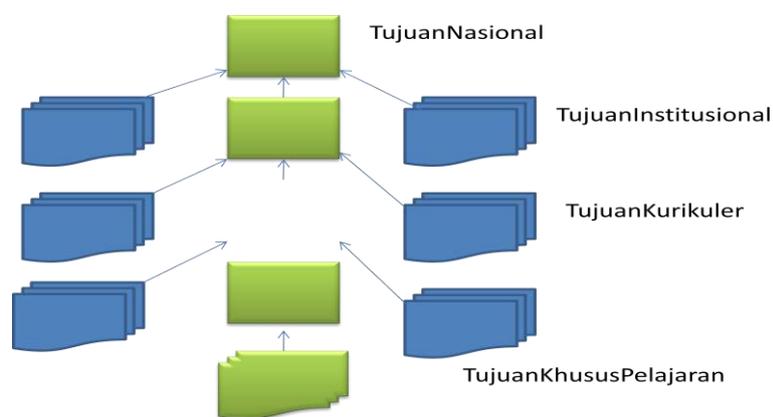
1. Kegiatan bimbingan karier dan penjurusan atau penempatan serta pembinaan bakat
2. Kegiatan pengembangan aksi
3. Kegiatan pengembangan kognisi
4. Kegiatan pengembangan keterampilan, jasmani dan kesehatan
5. Kegiatan mengintegrasikan atau memadukan perkembangan aspek-aspek individu menjadi kesatuan yang utuh dijiwai oleh Pancasila
6. Kegiatan khusus menempa manusia pembangunan yang cinta tanah air dan bangsanya
7. Kegiatan bimbingan dan konseling untuk melancarkan proses belajar
8. Kegiatan melakukan penelitian
9. Kegiatan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat

Kegiatan bimbingan karir dengan teknik-teknik yang digunakan berusaha membantu para siswa dalam hal :

1. Memahami diri secara lebih tepat tentang keadaan, kemampuan dan bakat sendiri
2. Menyadari nilai-nilai yang ada pada dirinya dan yang terdapat dalam masyarakat, untuk dibandingkan dan dipilih yang baik
3. Mengenal berbagai jenis pekerjaan serta jenis-jenis pendidikan yang diperlukan, sehingga mereka dapat menghubungkan bakat, kemampuan dan nilai-nilai pada dirinya dengan pekerjaan yang cocok
4. Menyiapkan diri secara matang untuk memasuki dunia kerja dan profesi

5. Menyadari akan macam-macam kebutuhan tenaga kerja dan profesi pada negara Indonesia yang sedang membangun serta bersiap untuk mengisinya
6. Merencanakan masa depan sehingga menemukan karir dan profesi

Kesenjangan vertikal adalah kesenjangan yang terjadi pada setiap pencapaian tujuan tingkat tertentu oleh tujuan-tujuan di bawahnya. Tujuan yang dicapai ini tidak persis sama dengan bagaimana seharusnya tujuan tersebut. Tujuan instruksional lembaga pendidikan guru misalnya tidak bisa dicapai secara tepat oleh seluruh tujuan-tujuan kurikuler di lembaga itu. Ada kesenjangan antara pencapaian tujuan-tujuan kurikuler itu dengan tujuan institusional lembaganya. Begitu pula dengan tujuan kurikuler tidak bisa dicapai secara persis oleh tujuan-tujuan umum pengajaran. Tujuan nasional tidak bisa dicapai secara persisi oleh tujuan institusional, tujuan pendidikan nonformal dan tujuan pendidikan informal. Perhatikan gambar di bawah ini :



Gambar 13
Kesenjangan-Kesenjangan Vertikal dalam Pencapaian
Tujuan-Tujuan Pendidikan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 89)



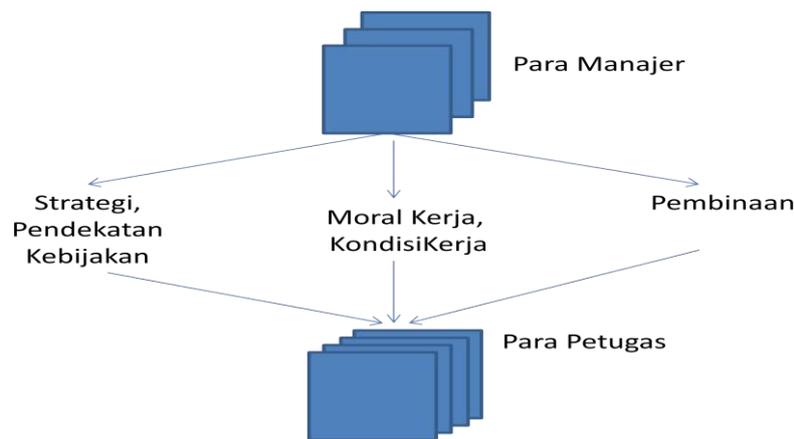
Gambar 14
Kesenjangan-Kesenjangan Horisontal dalam Pencapaian
Tujuan-Tujuan Pendidikan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 90)

Kesenjangan horizontal terjadi akibat tidak semua aspek individu dikembangkan secara berimbang dan perkembangan aspek-aspek itu tidak berintegrasi satu dengan yang lain. Jadi perkembangan afeksi, kognisi dan keterampilan tidak menurut proporsi yang diharapkan dan tidak terintegrasi dengan baik. Kesenjangan horizontal ini ada pada setiap tingkat tujuan pendidikan yang dicapai.

C. MANAJER SEBAGAI PEMBINA TEKNIK

Menurut Pidarta (2004 : h. 91) dalam sub teknik para manajer tidak dapat melakukan penanganan secara langsung. Sebab teknik-teknik itu dipegang oleh petugas-petugas lapangan. Para manajer tidak langsung membimbing proses belajar para siswa atau mahasiswa, mereka hanya sebagai pengendali yang berada di atas petugas-petugas tersebut. Mereka hanya menentukan strategi, pendekatan, kebijakan, menciptakan dan mempertahankan moral kerja, kondisi kerja dan membina seperti gambar di bawah ini :



Gambar 15
Peranan Manajer dalam Aspek Teknik

Sumber : Pidarta (2004 : h. 91)

Manajer tertinggi dalam aspek teknik akan menekankan kegiatannya pada penentuan strategi, pendekatan dan kebijakan terutama dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang tampak tidak lancar. Manajer madya disamping berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan manajer tertinggi, akan menekankan kegiatannya pada penciptaan dan pertahanan moral kerja dan kondisi kerja agar para petugas dapat bekerja dengan baik. Pada manajer terdepan mempunyai tugas membina para petugas dalam melaksanakan teknik-teknik tertentu dan bertindak sebagai supervisor.

D. PERANAN MANAJER DALAM TEKNIK-TEKNIK PENUNJANG KEGIATAN BELAJAR

Menurut Pidarta (2004 : h. 100) teknik-teknik penunjang kegiatan belajar adalah teknik-teknik yang tidak secara langsung digunakan dalam

proses belajar mengajar, tetapi memberikan pengaruh terhadap kelancaran proses belajar mengajar. Teknik-teknik ini pada umumnya bersifat kelembagaan, artinya teknik-teknik itu diharapkan pada lembaga secara keseluruhan dan sebagian besar ditangani oleh para manajer pendidikan.

Teknik-teknik yang dimaksud antara lain :

1. Teknik menciptakan masyarakat belajar di sekolah
2. Teknik menciptakan masyarakat ilmiah di perguruan tinggi
3. Teknik mengadakan dan mengatur sumber belajar
4. Teknik meningkatkan partisipasi alumni dan masyarakat
5. Teknik meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang sejenis
6. Teknik ketatausahaan yang tepat akan waktu dan konsisten

BAB V

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK PERSONALIA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PADA ASPEK PERSONALIA

Menurut Pidarta (2004 : h. 108) personalia adalah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai dan para wakil siswa/mahasiswa. Termasuk juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.

Personalia ini ditangani oleh para manajer agar aktivitas mereka dapat dipertahankan dan semakin meningkat. Para manajer akan membina berusaha mewujudkan antar hubungan yang baik, menilai dan mempromosikan dan berupaya meningkatkan kesejahteraan.

B. MANFAAT MANAJEMEN PERSONALIA

Menurut Evans dalam Pidarta (2004 : h. 109) manajemen Personalia ialah bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia (Massie dalam Pidarta. 2004 : h. 109).

Sikula dalam Pidarta (2004 : h : 109) ruang lingkup manajemen personalia meliputi pembentukan staf dan penilaian, melatih dan mengembangkan, memberikan kesejahteraan uang dan layanan, memperhatikan kesehatan dan keamanan , memperbaiki antar hubungan, merencanakan personalia dan mengadakan penelitian personalia. Jadi yang harus diperhatikan oleh manajer ialah segala sesuatu yang menyangkut personalia mulai dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan dan sebagainya sampai dengan memberhentikan atau memberi pensiun kepada para petugas. Jadi peranan manager personalia adalah memajukan organisasi dan sekaligus memperhatikan dan memajukan personalia.

C. PERENCANAAN PERSONALIA

Perencanaan menurut Usman (2011 : h. 65) adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Pidarta (2004 : h. 111) menjelaskan bahwa beberapa pendekatan dalam perencanaan pendidikan antara lain :

1. Tuntutan Sosial
2. Ketenagakerjaan
3. Biaya-Keuntungan Ekonomi

Perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan /keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 112), yang direncanakan oleh para manajer dalam hubungan personalia ini ialah :

1. Berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya
2. Berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian
3. Upaya menempatkan pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota.

Komponen-komponen perencanaan dalam segi personalia adalah tujuan, perencanaan organisasi, pendataan personalia, menafsirkan kebutuhan personalia dan program tindakan (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 113). Tujuan perencanaan sudah tentu mencakup menentukan kompetensi-kompetensi beserta jumlahnya masing-masing dan cara menempatkan yang benar dalam jangka waktu tertentu.

D. PENGEMBANGAN PERSONALIA

Sebagai suatu organisasi yang bertumbuh, lembaga pendidikan selalu membutuhkan perhatian ke dalam yaitu terhadap dirinya sendiri. Perhatian itu

bertujuan kepada usaha mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan dan agen pembaruan. Salah satu aktivitas untuk mencapai usaha itu adalah dengan jalan melakukan pengembangan personalia pendidikan. Pengembangan ini terutama untuk mencegah pemakaian pengetahuan yang sudah usang dan pelaksanaan tugas yang sudah ketinggalan zaman.

Tujuan latihan dan pendidikan personalia adalah (1) untuk meningkatkan kuantitas output, (2) meningkatkan kualitas output, (3) merealisasi perencanaan personalia, (4) meningkatkan moral kerja, (5) meningkatkan penghasilan/kesejahteraan, (6) meningkatkan kesehatan dan keamanan, (7) mencegah ketuaan dan (8) untuk mengembangkan personalia (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 115). Dengan latihan dan pendidikan akan diperoleh personalia pendidikan yang tetap muda dalam semangat, pengetahuan dan keterampilan. Ini berarti merupakan peluang untuk meningkatkan moral kerja dan kuantitas maupun kualitas output. Bila produktivitas meningkat tidak mustahil kesejahteraan personalia juga meningkat yang dapat berupa hasil-hasil kerja nyata. Latihan dan pendidikan ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kesehatan jiwa dan rasa aman personalia pendidikan, karena mereka merasa punya bekal pengetahuan yang memadai dan mampu melaksanakannya. Pengembangan personalia ini adalah merupakan realisasi dari perencanaan personalia.

Secara sistematis obyek dan teknik pengembangan personalia pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Obyek dan Teknik Pengembangan Personalia Pendidikan

Tingkat	Obyek Yang Dikembangkan	Teknik Pengembangan
Puncak	Kreativitas Pejuang Pembangunan Partisipasi	Pemberian Kesempatan dan tanggung jawab Keteladanan
Tinggi	Moral kerja	Keteladanan Deskripsi tugas yang jelas DP3 Hadiah dan hukuman Kesejahteraan
Madya	Profesi karier	Belajar sambil bekerja Studi kepustakaan Latihan keterampilan
Awal	Layanan motivasi	Aplikasi teori-teori motivasi
Dasar	Kepribadian Pancasila	Situasi Keteladanan Persuasi

Sumber : Pidarta (2004 : h. 116)

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa obyek pengembangan personalia dengan tingkat dasar adalah **kepribadian Pancasila**. Pengembangan kepribadian Pancasila adalah merupakan pengembangan tingkat dasar sebab ia mendasari semua pengembangan di atasnya. Pengembangan kepribadian ini dilakukan secara tidak langsung dan langsung. Pengembangan tidak langsung ialah melalui penciptaan situasi sekolah dan kampus yang dijiwai oleh sila-sila Pancasila. Usaha mewujudkan sekolah sebagai pusat kebudayaan, usaha merealisasi wawasan almamater

dan usaha melaksanakan Pancasila-in-action adalah sejalan dengan penciptaan situasi bekerja di sekolah dan di kampus yang dijiwai oleh filsafat Pancasila. Masyarakat belajar di sekolah dan masyarakat ilmiah di kampus merupakan gambaran situasi belajar dan studi yang diwarnai oleh semangat yang besar, kemauan yang kerja, kerjasama, toleransi, musyawarah dan bersifat kekeluargaan.

Situasi bekerja dengan Pancasila misalnya bekerjasama secara akrab antar petugas walaupun berlainan agama, memberi kebebasan kepada setiap pemeluk agama untuk berdo'a sesuai dengan kepercayaannya masing-masing dalam kesempatan-kesempatan tertentu, tidak perlu membicarakan agama/kepercayaan orang lain dan sebagainya adalah merupakan realisasi dari Sila Ketuhanan Yang Maha Esa.

Sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab dapat direalisasi dalam situasi bekerja seperti membantu individu yang kurang paham akan tugasnya, meneliti dengan seksama keadaan individu yang absen sebelum menjatuhkan hukuman kepadanya mungkin ada sesuatu alasan yang amat penting baginya yang perlu diketahui, membiarkan tindakan seseorang yang benar walaupun ia seorang pegawai rendah dan sebagainya.

Berusaha menahan diri untuk menghilangkan ketegangan dan pertentangan dalam pergaulan sehari-hari adalah salah satu realisasi Sila Persatuan Indonesia. Contoh yang lain ialah seseorang membayari teman-temannya lebih dulu dalam keperluan yang sifatnya mendadak, selalu

bercakap dengan Bahasa Indonesia sebagai tanda bangga akan bangsa sendiri, berusaha memakai bahan pakaian dalam negeri serta mode-mode ketimuran dan sebagainya.

Sila Kerakyatan yang dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan dapat diwujudkan dalam bentuk menghargai pendapat orang lain, selalu mempertimbangkan buah pikiran orang lain dalam pertemuan-pertemuan, tidak ada niat untuk memenangkan pendapat sendiri dan sebagainya dan keputusan diambil secara musyawarah.

Bersikap adil terhadap semua pihak dalam setiap kasus, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membicarakan haknya atau tidak menekankan kepada kewajiban saja, tidak memanipulasi tenaga bawahan untuk kepentingan pribadi atasan, bekerja keras dan penuh disiplin, biasa menghargai kreativitas dan hasil karya orang lain, meningkatkan karier dan kesejahteraan bersama adalah contoh-contoh aplikasi Sila Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia.

Pengembangan secara langsung yang berupa persuasi. Hal ini perlu dilakukan mengingat tidak semua orang mudah menyesuaikan diri, mereka ini perlu digugah melalui persuasi agar hatinya bergerak untuk mengikuti jejak teman-temannya.

Menurut McGuire dalam Pidarta (2004 : h. 118) ada beberapa tipe persuasi yaitu :

1. *Ethos*

Persuasi secara etos hanya dapat dilakukan oleh manajer-manajer yang berwibawa besar, yang memiliki karisma sebab ia melakukan perusasi melalui wibawanya.

2. *Pathos*

Persuasi pathos adalah dengan memberi argumentasi yang mengundang perasaan dan nilai-nilai.

3. *Logos*

Persuasi logos adalah berupa argumentasi yang rasional dan logis

Memberikan penguatan maksudnya adalah memberikan informasi tertentu kepada personalia sehingga mempertebal sikap dan tindakan mereka yang positif dan menipiskan yang negative. Dengan persuasi melalui komunikasi yang baik adalah dengan mengusahakan komunikasi itu jelas dengan intensitas yang kuat dan bila perlu disertai dengan humor.

Mengembangkan personalia pada hakikatnya ialah melaksanakan prinsip belajar seumur hidup. Salah satu prinsip belajar ialah menyesuaikan proses belajar dengan kebutuhan setiap individu. Belajar seseorang akan lebih berhasil apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhannya. Menurut Halsey dalam Pidarta (2004 : h. 119). Ada 5 macam kebutuhan yaitu :

1. Ingin merasa diri penting, terpandang dan berharga
2. Ingin hidup aman, sentosa dan berkecukupan

3. Ingin memperoleh teman hidup yang tepat dan berkeluarga
4. Ingin berkelana di lapangan yang belum diketahui/hasrat ingin tahu dan
5. Dalam waktu-waktu tertentu ingin melepaskan diri dari kesulitan, bergembira dan bermain-main.

Banyak guru tidak merasa puas dengan kedudukan karena tidak merasa dihargai sebagaimana mestinya. Begitupula kondisi dan peraturan yang tidak memungkinkan memberi penghargaan kepada mereka yang berprestasi, mengurangi motivasi untuk tetap tinggal sebagai guru. Contoh ini menunjukkan bahwa kebutuhan atau **motivasi** memegang peranan dalam usaha seseorang dalam mengembangkan dirinya.

Ada beberapa teori motivasi yaitu diantaranya adalah

1. Teori hierarki, mengemukakan ada 5 kebutuhan yaitu kebutuhan dasar, rasa aman, berteman, dihargai dan aktualisasi diri.
2. Teori dua faktor, mengatakan ada faktor-faktor yang cenderung menaikkan motivasi atau kepuasan kerja dan ada pula faktor-faktor yang menurunkan motivasi, pertama ialah prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri (yang menantang), tanggung jawab dan kemajuan yang diperoleh. Sedangkan faktor-faktor yang kedua adalah hubungan dengan atasan dan dengan teman-teman, teknik supervise, kebijakan dan peraturan-peraturan, keamanan kerja, kondisi kerja dan kehidupan pribadi.

3. Teori harapan, mengemukakan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh besar harapannya terhadap hadiah yang bakal diperoleh sesudah mengerjakan sesuatu.

Teknik pengembangan **profesi dan karier** yang telah dikemukakan di atas adalah berupa belajar ditempat kerja atau belajar sambil bekerja di bawah pengawasan supervisor. Sudah tentu teknik pengembangan itu juga dilakukan di tempat lain atau pada waktu yang lain. Misalnya studi di lembaga sendiri atau di lembaga lain, mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah, belajar dari kepustakaan, berlatih keterampilan di tempat lain dan sebagainya.

Moral kerja adalah semangat, gairah, disiplin dan itikad seseorang dalam melakukan tugasnya secara individu atau berkelompok. Moral kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap situasi pekerjaan dan terhadap kerelaan bekerja sama (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 123). Moral kerja ini menggambarkan dedikasi seseorang dalam melaksanakan tugas. Moral kerja perlu ditegakkan sebab hal ini merupakan mesin penggerak aktivitas seseorang. Bagaimana cara meningkatkan moral kerja itu ? Para manajer mempunyai pelbagai cara serta kewenangan, antara lain ialah dengan memberi telada, membuat deskripsi tugas yang jelas, mengisi DP3 secara obyektif, melaksanakan sanksi jabatan dan meningkatkan kesejahteraan. Halsey dalam Pidarta (2004 : h. 123) memberi petunjuk tentang cara menciptakan moral kerja sebagai berikut :

1. Memberi kesempatan mewujudkan kepribadiannya dalam pekerjaan sehingga petugas merasa bangga dan puas.
2. Usaha-usahnya dihargai, tunjukkan perhatian bahwa pekerjaan itu penting walaupun tingkat pekerjaan itu rendah dan
3. Usahakan agar petugas itu percaya bahwa setiap pekerjaannya bermanfaat sehingga ia bergairah bekerja.

Mewujudkan kepribadian dalam bekerja, maksudnya ialah memberi kebebasan kepada setiap petugas bekerja sesuai dengan kepribadiannya masing-masing agar mereka tidak merasa terpaksa dan ditekan dengan catatan tidak mengganggu kepentingan umum dan sejalan dengan kepribadian bangsa. Manajer perlu bersikap manusiawi terhadap setiap petugas.

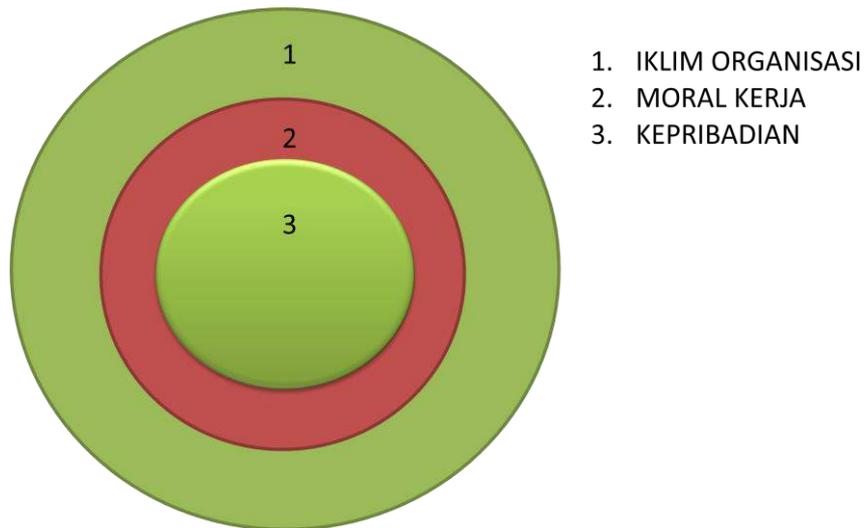
Personalia pendidikan yang kreatif dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi sangat dibutuhkan. Bagaimana cara membina kreativitas dan partisipasi adalah memberi kesempatan dan memberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tertentu yang bersifat non rutin. Sementara teknik yang ampuh adalah keteladanan dari pihak manajer dan personalia senior yang lain tetap dapat dipakai dalam pengembangan kreativitas dan partisipasi ini. Para bawahan pada umumnya suka bercermin pada perilaku atasannya.

E. ANTAR HUBUNGAN PERSONALIA

Antar hubungan personalia berkaitan dengan iklim organisasi. Menurut Hoy dalam Pidarta (2004 : h. 125) iklim organisasi adalah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Sedangkan menurut Sikula dalam Pidarta (2004 : h. 125) iklim organisasi adalah perluasan konsep moral kerja. Bila moral kerja hanya menyangkut sikap individu atau kelompok dalam bekerja maka iklim mencakup praktek, tradisi dan kebiasaan bekerja dalam organisasi.

Membina iklim organisasi berarti sekaligus menjunjung martabat para personalia sebagai manusia. Sebab dengan memperbaiki iklim organisasi akan mengembangkan sikap-sikap sosial, toleransi, menghargai pendapat orang lain, bekerjasama menyelesaikan masalah dan sebagainya. Semua perilaku ini adalah cermin cara bekerja yang baik. Bila perilaku ini dapat dipertahankan relatif lama, maka ia akan menjadi tradisi atau kebiasaan bekerja lalu terciptalah iklim organisasi yang baik.

Pengembangan pribadi merupakan bagian dari pengembangan moral kerja dan pengembangan moral kerja merupakan bagian dari pengembangan iklim organisasi yang berintikan antar hubungan personalia. Ketiga jenis pengembangan ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 16
Hubungan antara Kepribadian, Moral Kerja dan Iklim Organisasi

Sumber :Pidarta (2004 : h. 127)

Untuk membina kepribadian, moral kerja dan iklim organisasi, Halsey dalam Pidarta (2004 : h. 129) memberikan petunjuk tentang bagaimana seharusnya alasan bertindak terhadap bawahan agar mereka menyukai dan menyegani atasannya sebagai berikut :

1. Harus Bersikap Adil
2. Memberi Salam Ketika Bertemu
3. Perhatian
4. Lebih Banyak Mendengar Daripada Berbicara
5. Memakai Kata Meminta Bukan Memerintah
6. Mengingat Nama-Nama Bawahan

Cara lain yang dapat dilakukan oleh para manajer adalah menciptakan situasi yang harmonis, gotong royong, saling menghargai,

mengutamakan kepentingan bersama, membela kebenaran/keadilan dan sikap bermusyawarah dalam setiap pertemuan. Penciptaan situasi-situasi tersebut di atas merupakan teknik pembinaan antar hubungan secara tidak langsung kepada setiap personalia pendidikan. Sifat dan teknik antar hubungan personalia pendidikan adalah :

Tabel 5
Sifat dan Teknik Hubungan Personalia Pendidikan

Sifat Antar Hubungan	Teknik Pembinaan
1. Rukun	1. Teladan atasan dalam berkomunikasi dengan para bawahan
2. Gotong Royong	2. Penciptaan situasi dalam setiap pertemuan
3. Toleransi, menghargai orang lain	3. Penciptaan situasi dalam pergaulan
4. Kerjasama	4. Pengarahan persuasi
5. Mengutamakan kepentingan bersama	5. Monitoring
6. Musyawarah	

Sumber : Pidarta (2004 : h. 134)

F. PENILAIAN DAN PROMOSI

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalia dan potensi untuk berkembang (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 135). Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara bekerja dan pribadi. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesi/karier.

Prestasi kerja adalah hasil pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu yang telah diberikan. Kreativitas

seseorang bisa dilihat dalam aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Orang yang kreatif ialah yang tidak puas hanya dengan kegiatan-kegiatan rutin. Ia seorang berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada di lingkungan kerjanya, ia juga sering mengemukakan ide-ide yang baru. Sementara itu kemampuan mengembangkan profesi atau karier akan tampak pada prestasi.

Karol dalam Pidarta (2004 : h. 136) mengusulkan hasil penilaian faktor-faktor berikut yang perlu dipertimbangkan, faktor-faktor itu adalah :

1. Intelegensi
2. Kemampuan Dan Kepercayaan Diri
3. Memiliki Integritas Pribadi, Perkataan Dan Sikap Baik Terhadap Teman
4. Kontak Hubungan Lancar
5. Inovatif
6. Berorientasi Pada Aplikasi
7. Memiliki Kesadaran Mengidentifikasi Tujuan dan Loyal
8. Memiliki Kemampuan Mempimpin

Menurut Pidarta (2004 : h. 136) kartu pribadi manajer lebih mudah untuk memindahkan, mempromosikan dan pensiunkan seseorang. Begitu pula dalam upaya pengembangan profesi/karier dan mengisi jabatan yang lowong dapat dilakukan secara obyektif berdasarkan data yang ada dalam kartu pribadi itu :

1. IDENTITAS DIRI : Nama, Nip, Tanggal lahir, Tempat lahir, Jenis kelamin, Tanda-tanda khusus, Agama, Status perkawinan, Alamat rumah
2. PENGALAMAN BEKERJA : Riwayat pekerjaan sebelumnya, Tempat bekerja sekarang, Mulai bekerja, Bekerja sebagai, Status kepegawaian.
3. PERKEMBANGAN PANGKAT/GOLONGAN DAN JABATAN : Pangkat, Golongan, Jabatan struktural dan jabatan lain-lain
4. PERKEMBANGAN PRIBADI, PRESTASI DAN CARA KERJA : DP3, Efektivitas kerja dan Efisiensi kerja
5. PERKEMBANGAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN : Pendidikan, Ijazah dengan skornya, Latihan dan Sertifikasi, Keahlian, Kreativitas, dan Penghargaan.

G. KESEJAHTERAAN

Secara konsep, meningkatkan taraf kesejahteraan para anggota organisasi memang merupakan salah satu tugas manajer. Organisasi adalah merupakan satu bentuk kehidupan bersama dengan tujuan tertentu yang sudah disepakati bersama. Untuk mencapai tujuan itu, para manajer perlu mengarahkan, membina dan mengkoordinasi anggota-anggotanya. Salah satu media penting dalam mengarahkan, agar hati mereka lebih mudah bergerak untuk maju adalah kesejahteraan.

Ada satu kemungkinan usaha lagi yang dapat dilakukan oleh manajer dalam meningkatkan kesejahteraan bawahannya ialah dengan melakukan kerja nyata yang hasilnya dapat dijual dengan dua fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi Belajar Bagi Para Siswa/Mahasiswa
2. Fungsi Kesejahteraan Bagi Para Pembinayadan Lembaga Bersangkutan

H. PENELITIAN PERSONALIA

Menurut Pidarta (2004 : h. 139) hasil penelitian yang merupakan buah dari analisis data yang dikumpulkan secara sistematis dan dengan instrument yang realibel dan valid merupakan informasi yang dapat dipercaya. Penelitian merupakan suatu aspek yang penting dan banyak yang dipusatkan pada aspek personalia (Sikula dalam Pidarta, 2004 : h. 140). Hal-hal yang menyangkut penelitian personalia digambarkan sebagai berikut :



Gambar 17
Hal-Hal yang Menyangkut Penelitian Personalia

Sumber : Pidarta (2004 : h. 140)

BAB VI

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK INFORMASI

A. PENGERTIAN INFORMASI

Informasi berfungsi sebagai penghubung antara pelbagai bagian organisasi sehingga bagian-bagian itu tidak terisolasi satu dengan yang lain, melainkan tetap merupakan suatu kesatuan dalam organisasi. Karena fungsinya yang penting Shrode dalam Pidarta (2004 : h. 143) mengibaratkan informasi itu sebagai darah organisasi, bila darah itu tidak ada atau tidak berjalan maka matilah organisasi itu, dikatakannya informasi sebagai agen untuk menopang kehidupan organisasi.

Fungsi organisasi yang penting ini sudah disadari oleh sebagian ahli pendidikan di Indonesia. Terbukti unit-unit kerja yang menangani informasi ini sudah mulai dibangun pada lembaga-lembaga pendidikan, terutama di perguruan tinggi. Namun sayang, sebagian besar masih dalam taraf awal, sehingga belum dapat melaksanakan fungsinya sebagaimana mestinya. Masih ada beberapa informasi yang tidak relevan dengan kebutuhan. Di samping informasi berfungsi menghubungkan bagian-bagian organisasi dalam fungsinya itu sekaligus merupakan alat kontrol atau pengawasan bagi organisasi bersangkutan.

Ada beberapa istilah yang dapat berbaur dengan istilah informasi. Istilah-istilah itu antara lain ialah desas-desus, opini/pendapat, fakta, data dan berita/kabar dengan penjelasan lebih lanjut yaitu :

1. Desas-desus adalah keterangan yang diterima yang tidak jelas sumber dan kebenarannya.
2. Opini/pendapat adalah bersumber pada orang tertentu yang merupakan buah pikiran orang bersangkutan.
3. Fakta adalah sesuatu yang terjadi dilapangan dan bilai fakta itu dapat lewat studi empiris maka ia disebut data.
4. Berita dan kabar adalah segala keterangan yang bisa diterima oleh seseorang baik berupa desas-desus, opini, fakta maupun data termasuk informasi juga didalamnya.

Dengan demikian, informasi menurut Pidarta (2004 : h. 144) berita terutama fakta dan data yang sudah didesain/diproses sehingga memiliki arah tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh manajer dalam mengambil keputusan.

Kriteria data atau fakta yang akan dijadikan bahan untuk informasi adalah :

1. Relevan
2. Lengkap/mendetail
3. Bau
4. Sesuai dengan tempat

5. Tidak melanggar efisiensi kerja.

Menurut Johnson dalam Pidarta (2004 : h. 145) informasi diharapkan memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

1. Integratif
2. Untuk jangka waktu tertentu
3. Cukup mendetail dan
4. Berorientasi kepada masa yang akan datang

B. INFORMASI MANAJEMEN SECARA SISTEM

Informasi manajemen secara sistem sebagai suatu badan memiliki bagian-bagian yang melaksanakan tugas-tugas tertentu. Bagian-bagian itu adalah :

1. Pengumpulan data
2. Penyimpan data
3. Pemroses
4. Pemrogram

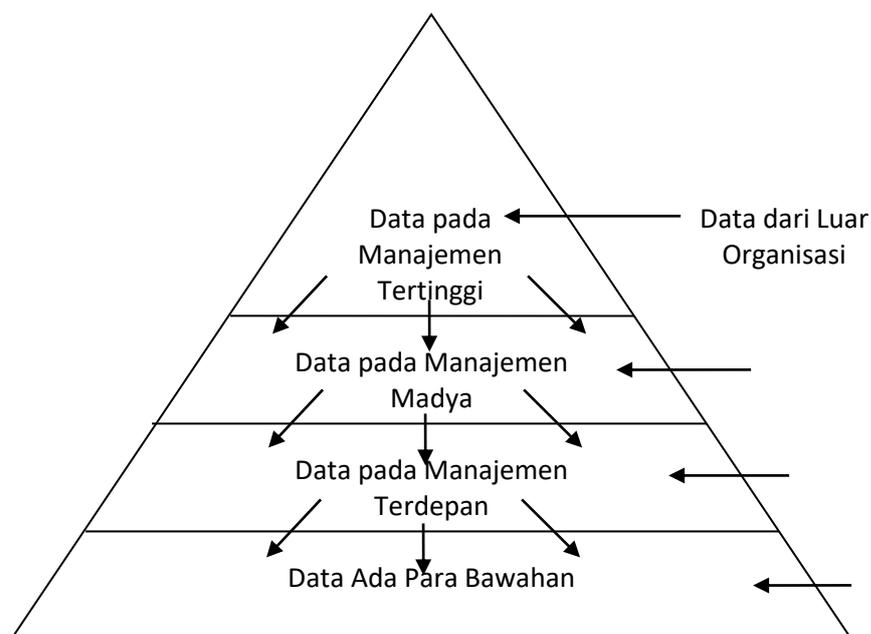
Contoh informasi yang memadai dengan kebutuhan pengambilan keputusan tentang usaha menghadirkan setiap pengajar pada setiap hari kerja adalah uraian yang mengandung arah tertentu yang minimal berisi :

1. Sarana bekerja di kantor
2. Kebiasaan bekerja para pengajar
3. Data tentang efektivitas kerja

4. Jarak rumah dengan kampus/sekolah yang mengandung risiko biaya transport.

Uraian dengan data ini dibutuhkan dalam mengambil keputusan di atas mengingat dosen/guru adalah petugas professional yang mempunyai kewajiban untuk mendidik mahasiswa/siswanya di mana saja dan kapan saja di dalam lembaga maupun diluar lembaga.

Sumber-sumber data itu ialah didalam organisasi dan dilingkungan organisasi, secara visual digambarkan di bawah ini. Pada gambar itu tampak data dari dalam bersumber pada empat tingkatan, yaitu pada manajer tertinggi, pada para manajer madya, pada para manajer terdepan dan pada para bawahan. Sedangkan data dari luar dapat pula masuk ke dalam organisasi itu atau mempengaruhinya melalui keempat tingkatan tadi. Semua jenis data ini harus diambil oleh para pengumpul data.



Gambar 18
Sumber-Sumber Data Untuk Keperluan Informasi
Sumber : Pidarta (2004 : h. 153)

Menurut Pidarta (2004 : h. 154) instrumen yang dipakai untuk mengambil data adalah :

1. Observasi : observasi pengambilan data dapat mengamati langsung segala perilaku personalia pengambilan data untuk mengamati langsung segala perilaku personalia atau kasus tertentu.
2. Laporan lisan : mencakup hal-hal yang bersifat pribadi atau bahkan kadang-kadang yang bersifat rahasia yang prosesnya miripi dengan interview.
3. Statistik : laporan tertulis secara statistik.

Ada beberapa pendekatan tata kerja yang dipakai oleh informasi sebagai manajemen sistem menurut Shrode dalam Pidarta (2004 : h. 154) adalah :

1. Pendekatan unit organisasi

Bila memakai pendekatan unit organisasi, maka setiap unit kerja dalam lembaga pendidikan memiliki IMS sendiri-sendiri. Di perguruan tinggi misalnya : tiap fakultas akan memiliki IMSnya sendiri-sendiri. Informasi yang dibuat adalah untuk dekannya masing-masing.

2. Pendekatan dari atas ke bawah

Pendekatan ini hanya mementingkan kebutuhan atasan, kebutuhan pada bawahan dinomorduakan. Walaupun secara umum informasi dibuat untuk kepentingan manajer dalam rangka mengambil keputusan, namun

dalam pendekatan ini ada konotasi bahwa keputusan yang dibuat itu untuk kepuasan manajer.

3. Pendekatan pengumpulan data

Pendekatan ini kurang efisien sebab bisa terlalu banyak membuang tenaga untuk mengambil data.

4. Pendekatan bank data

Pendekatan bank data adalah memusatkan agar data terkumpul pada suatu tempat tertentu. Semua jenis data harus dikumpulkan dan disimpan bila belum terpakai.

5. Pendekatan terpadu kemudian

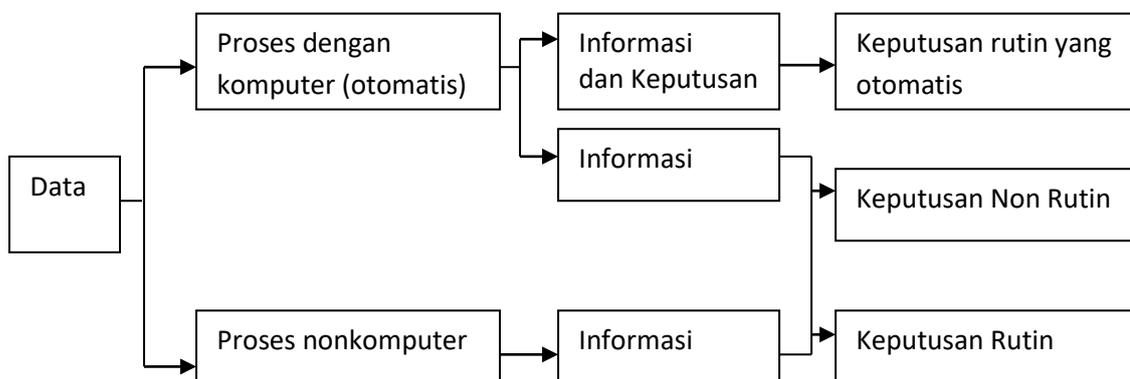
Pendekatan ini mengumpulkan data sedikit demi sedikit. Data yang terkumpul pertama diproses atau didesain kemudian diimplementasi sesuai dengan kebutuhan.

6. Pendekatan terpadu sekarang

Pendekatan ini memulai aktivitasnya dengan pembentukan kerangka kerja.

Dengan demikian informasi itu adalah sebagai bahan untuk mengambil keputusan baik keputusan untuk perencanaan, pelaksanaan maupun untuk pengawasan/*control*. Keputusan-keputusan itu bisa bersifat otomatis bisa juga tidak. Keputusan-keputusan yang otomatis ialah melalui program-program komputer.

Keputusan-keputusan rutin misalnya berapa siswa yang dapat naik kelas, mana lebih tinggi prestasi mahasiswa yang diterima lewat PMDK, berapa guru yang sudah berhak naik pangkat dan sebagainya dapat dilakukan secara otomatis melalui program komputer. Bila belum komputer maka dipakai secara tradisional yaitu prosedur kerja yang baku. Untuk keputusan-keputusan nonrutin bagi program-program yang tidak terstruktur dikerjakan sendiri oleh para manajer dengan pendekatan sistematis dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.



Gambar 19
Keputusan Rutin dan Keputusan Non Rutin

Sumber : Pidarta (2004 : h. 156)

Usaha untuk meningkatkan kesadaran, personalia pendidikan termasuk para manajernya akan manfaat data/informasi, usaha untuk mendirikan IMS dan usaha untuk memelihara dan melancarkan proses kerja IMS adalah terutama merupakan tanggung jawab para manajer pendidikan dilembaganya masing-masing. Usaha itu dimulai dengan mencari kasus-kasus keputusan yang didukung oleh data yang memadai dengan keputusan

tanpa dasar data atau dengan data seadanya. Kemudian membandikannya untuk menemukan mana diantara macam keputusan itu yang lebih sukses aplikasinya.

Bila keputusan yang didasari oleh data lengkap lebih sukses aplikasinya, maka usaha berikutnya ialah memberi penjelasan kepada seluruh personalia pendidikan di lembaga bersangkutan bahwa ada data informasi sangat diperlukan dalam usaha menyukseskan misi pendidikan. Usaha ini dapat dilakukan dengan cara menyisipkan pada acara-acara rapat kerja, acara apel bendera dan dapat pula melalui media masa sekolah/kampus.

C. PENGAWASAN/KONTROL

Setiap organisasi melakukan kegiatan mengawas atau mengontrol kegiatan ini dilakukan dengan maksud agar (1) perilaku personalia organisasi mengarah ketujuan organisasi, bukan semata-mata ketujuan individual masing-masing dan (2) agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan (Komarudin dalam Pidarta, 2004 : h. 158).

Definisi *controlling* menurut Robbins dalam Pidarta (2004 : h. 158) yaitu proses memonitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-

sumber pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya dan memberi koreksi bila tidak tercapai.

Sedangkan Johnson dalam Pidarta (2004 : h. 159) mengemukakan definisi control yang lebih sederhana yaitu fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem sebagai kendali agar performan petugas, proses dan output sesuai dengan rencana, walaupun ada penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.

Berdasarkan kedua definisi di atas *control* atau pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku organisasi personalia pendidikan dan tingkat pencapaian tujuan pendidikan, serta memanfaatkan pengetahuan itu untuk mengadakan perbaikan demi pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut Massie dalam Pidarta (2004 : h. 159) prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan pengawasan adalah :

1. Tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
2. Kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai baha revisi dalam mencapai tujuan
3. Harus fleksibel dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan

4. Cocok dengan organisasi, pendidikan misalnya organisasi sebagai sistem terbuka
5. Pengawasan diri sendiri
6. Pelaksanaan pengawasan di tempat pekerja
7. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan

Strategi-strategi pengawasan yang perlu diperhatikan oleh para manajer pendidikan menurut Mitchell dalam Pidarta (2004 : h. 159) adalah :

1. Kontrol atau pengawasan itu hendaknya dijelaskan dalam kebijakan atau peraturan.
2. Desain organisasi formal harus jelas. Struktur, deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing petugas perlu dirinci secara mendetail.
3. Unit personalia berfungsi dengan baik yaitu melakukan seleksi, penempatan sesuai dengan kompetensinya.
4. Memiliki dan memberikan hadiah. Kemajuan dan roestasi kerja setiap personalia pendidikan perlu dinilai secara berkala. Bagi yang statis atau mundur perlu diberi perhatian yang lebih besar.
5. Anggaran belanja dengan mengalokasi menurut unit, sub unit kerja dan proyek-proyek begitu pula menurut prioriotas-prioritas yang sudah ditentukan.
6. Pemakaian teknik yang tepat

Sesungguhnya hal apa yang harus dikontrol dalam organisasi adalah sasaran *control* adalah perilaku personalia dan pencapaian tujuan pendidikan. Perilaku personalia menyangkut banyak hal yaitu mulai dari seleksi, penempatan, pengembangan/latihan, cara kerja (metode, biaya, waktu), moral kerja pribadi, gaji/kepengkatan sampai dengan kesejahteraan. Sedangkan tingkat pencapaian tujuan mencakup kuantitas dan kualitas.

Tabel 6
Hal-Hal yang Patut Diawasi dalam Organisasi Pendidikan

Perilaku Personalia	Output
1. Model Seleksi	1. Kualitas
2. Penempatan	2. Kuantitas
3. Pengembangan (Pendidikan dan Latihan)	
4. Cara Kerja (Metode, Biaya dan Waktu)	
5. Moral Kerja	
6. Pribadi	
7. Gaji/Kepangkatan	
8. Kesejahteraan	

Sumber : Pidarta (2004 : h. 163)

Demikian kunci keberhasilan perencanaan dan pengawasan (control) ada pada lingkaran informasi keputusan secara sistem (Johnson dalam Pidarta, 2004 : h. 164). Baik perencanaan awal maupun perencanaan lanjutan dan perencanaan kembali/revisi semua membutuhkan informasi sebagai bahannya. Sementara itu control yang berhasil ialah yang mampu mengetahui sasarannya secara tepat, yaitu apa yang terjadi dilapangan dan hasil karyawan organisasi itu berkat penanganan informasi secara sistem. Antara informasi, *control* dan keputusan/perencanaan mempunyai kaitan yang erat sekali.

D. PENGAWASAN/KONTROL INTERNAL DAN EKSTERNAL

Menurut Pidarta (2004 : h. 165) pengawasan atau control dalam organisasi ada tiga macam yaitu :

1. Pengawasan internal

Pengawasan yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri terhadap bagian-bagiannya. Pengawasan ini dapat dilakukan oleh unit kerja sendiri atau oleh sub unit kerja dan dapat pula dilakukan oleh manajer atau tim manajer.

2. Pengawasan eksternal

Pengawasan yang dilakukan oleh badan tersendiri di luar lembaga pendidikan

3. Pengawasan melekat

Pengawasan yang kontinu yang menyebar pada seluruh kegiatan organisasi

Mitchell dalam Pidarta (2004 : h. 170) mengemukakan tentang pengawasan yang berhasil secara lebih baik yaitu bila control itu memenuhi syarat-syarat berikut :

1. Personalia mengerti akan makna pengawasan/control
2. Personalia berpartisipasi dalam control
3. Kontrol bersifat fleksibel
4. Kontrol mencakup umpan balik
5. Ada kejujuran dalam melakukan control

Bila melaksanakan pengawasan melekat berarti memperlakukan personalia pendidikan untuk ikut berpartisipasi dalam pengawasan, sebab memang mereka yang paling terlibat dalam melakukan control terhadap diri mereka masing-masing.

E. PENGAWASAN/KONTROL PETUGAS (*BUILT IN CONTROL*)

Menurut Pidarta (2004 : h. 167) pengawasan melekat adalah pengawasan yang terjadi di tempat bekerja oleh unit, sub unit atau petugas bersangkutan secara kontinu. Pengawasan ini ada pada pekerjaan petugas masing-masing, pekerjaan dan *control* berjalan bersama.

Ada suatu hasil penelitian Mitchell dalam Pidarta (2004 : h. 170) yang mengemukakan tentang *control* yang berhasil secara lebih baik yaitu bila *control* itu memenuhi syarat-syarat berikut :

1. Personalia mengerti akan makna pengawasan/control
2. Personalia berpartisipasi dalam control
3. Kontrol bersifat fleksibel
4. Kontrol mencakup umpan balik
5. Ada kejujuran dalam melakukan control

Bila melaksanakan pengawasan melekat berarti memperlakukan personalia pendidikan untuk ikut berpartisipasi dalam pengawasan, sebab memang yang paling terlibat dalam melakukan *control* terhadap diri mereka masing-masing.

Struktur atau mekanisme kerja yang mengandung *control* dalam tugas perkuliahan ini adalah sebagai berikut :

1. Penentuan awal dan akhir perkuliahan
2. Penentuan mata kuliah yang akan dijabarkan pada semester bersangkutan
3. Penentuan mata kuliah yang akan diajarkan oleh setiap dosen
4. Penentuan mata kuliah yang akan diikuti oleh setiap manusia
5. Penentuan jadwal perkuliahan
6. Pembuatan daftar presensi mahasiswa sekaligus Dosen
7. Pembuatan daftar deskripsi kuliah
8. Pengumuman hal-hal perkuliahan

BAB VII

MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA ASPEK LINGKUNGAN MASYARAKAT

A. MANAJEMEN PENDIDIKAN MENANGANI MASYARAKAT

Lingkungan pendidikan menurut Pidarta (2004 : h. 177) adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung yang terdiri dari manusia, binatang, tumbuh-tumbuhan dan benda-benda mati. Keempat kelompok benda-benda lingkungan pendidikan itu ikut berperan dalam rangka usaha setiap usaha siswa/mahasiswa mengembangkan dirinya. Tetapi manajemen pendidikan menaruh perhatiannya terutama pada lingkungan yang berwujud manusia yaitu masyarakat.

Sejalan dengan konsep pemerintah menyerukan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan selalu mengadakan kontak hubungan dengan dunia luar yaitu orangtua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan. Dengan kelompok inilah sekolah/ perguruan tinggi bekerjasama mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan memajukannya.

Kaufman dalam Pidarta (2004 : h. 179) menyebutkan partner pendidikan tidak terdiri dari ketiga kelompok di atas, melainkan terdiri dari

para guru, para siswa dan para orangtua/masyarakat. Dengan demikian tampaklah bahwa lembaga pendidikan itu bukanlah badan yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan putra-putra bangsa, melainkan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang luas. Ia sebagai sistem terbuka, yang selalu mengadakan kerjasama dengan warga masyarakat lainnya, secara bersama-sama membangun di bidang pendidikan. Hal ini sangat mungkin dilakukan sebab masyarakat sangat sadar akan manfaat pendidikan sebagai modal utama dalam membangun dan memajukan bangsa termasuk masyarakat/keluarga itu sendiri. Mereka pada umumnya menaruh perhatian ebsar terhadap pendidikan putra-putranya.

B. HUBUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DENGAN MASYARAKAT

Ada hubungan saling memberi dan saling menerima antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitarnya. Lembaga pendidikan merealisasi apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan putra-putra. Hampir tidak ada orang tua siswa /mahasiswa yang mampu membina sendiri putra-putra untuk dapat bertumbuh dan berkembang secara total, integrative dan optimal seperti yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia. Itulah sebabnya lembaga-lembaga pendidikan mengambil alih tugas ini. Lembaga pendidikan memberikan sesuatu yang sangat berharga kepada masyarakat.

Lembaga pendidikan sesungguhnya melaksanakan fungsi rangkap terhadap masyarakat yaitu memberi layanan dan sebagai agen pembaharu taua penerang (Stoop dalam Pidarta, 2004 : h. 181). Dikatakan fungsi layanan karena melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan disebut fungsi pemimpin sebab ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuan untuk memajukan kehidupan masyarakat.

Hubungan kerjasama lembaga dengan masyarakat, mengikuti perubahan-perubahan lingkungan dengan pendekatan situasional, memungkinkan lembaga itu tetap berdiri. Sebab ia berada dan hidup bersama masyarakat dan sekaligus menjadi mercu penerang/innovator bagi masyarakat. Inilah yang perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan.

Menurut Pidarta (2004 : h. 184) secara terinci manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat sebagai berikut :

Tabel 7
Manfaat Hubungan Lembaga Pendidikan Dengan Masyarakat

MANFAAT HUBUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DGN MASYARAKAT	
BAGI LEMBAGA PENDIDIKAN	BAGI MASYARAKAT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbesar dorongan mawas diri 2. Memudahkan memperbaiki pendidikan 3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi pengajar 4. Konsep masyarakat tentang guru/dosen menjadi benar 5. Mendapat koreksi dari kelompok masyarakat 6. Memudahkan dukungan moral dari masyarakat 7. Memudahkan meminta bantuan dari masyarakat 8. Memudahkan pemakaian media pendidikan masyarakat 9. Memudahkan pemanfaatan narasumber 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya 2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan 3. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan 4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan

Sumber : Pidarta (2004 : h. 184)

C. PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN DI SEKOLAH/PERGURUAN TINGGI

Masyarakat memandang sekolah (lembaga pendidikan) sebagai cara yang menyakinkan dalam membina perkembangan para siswa dan mahasiswa karena masyarakat berpartisipasi dan setia (Walsh dalam Pidarta, 2004 : 185). Namun hal ini tidak otomatis terjadi terutama negara-negara berkembang termasuk di Indonesia. Hal ini disebabkan karena banya warga masyarakat yang belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi ekonomi rendah karena pusat perhatian mereka adalah pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.

Beberapa contoh partisipasi masyarakat dalam pendidikan adalah :

Tabel 8
Beberapa Contoh Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan

BENTUK PARTISIPASI	BIDANG PARTISIPASI	CARA BERPARTISIPASI
a. Dewan Pendidikan b. Komite Sekolah c. Persatuan Orang Tua Siswa d. Perkumpulan Olah Raga e. Perkumpulan Kesenian f. Organisasi-Organisasi yang lain	a. Kurikulum Terutama Yang Lokal b. Alat-alat Belajar c. Dana d. Material Untuk Bangunan e. Auditing Keuangan f. Kontrol Terhadap Kegiatan-kegiatan Sekolah	a. Ikut Dalam Pertemuan b. Datang Ke Sekolah c. Lewat Surat d. Lewat Telepon e. Ikut Malam Kesenian f. Ikut Bazar

Sumber : Pidarta (2004 : h. 188)

D. KEGIATAN KERJASAMA

Kerjasama mengisyaratkan adanya informasi yang kontinu di antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Informasi itu seharusnya bersifat dua arah yaitu lembaga ke masyarakat dan masyarakat ke lembaga pendidikan (Stoop dalam Pidarta, 2004 : h. 190). Agar kerjasama lembaga pendidikan dengan masyarakat efektif mendapat respon yang positif dari masyarakat, Stoop mengusulkan agar bentuk program itu memenuhi syarat berikut :

1. Jujur
2. Mulia
3. Mencakup segala yang diperlukan
4. Komprehensif
5. Sensitif terhadap masyarakat
6. Dapat dipahami

Jones dalam Pidarta (2004 : h. 193) menyebutkan lima cara lembaga pendidikan mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat yaitu :

1. Melalui aktivitas-aktivitas kurikuler
2. Aktivitas-aktivitas para pengajar
3. Ekstrakurikuler
4. Kunjungan masyarakat atau para orang tua ke lembaga pendidikan
5. Melalui media masa

Beberapa aktivitas para pengajar yang berkaitan dengan usaha memajukan hubungan lembaga dengan masyarakat adalah :

1. Mengunjungi rumah-rumah dalam rangka memecahkan masalah pendidikan atau membina persahabatan
2. Menunjukkan sikap positif terhadap orang tua tentang kemajuan putranya secara tertulis atau lewat telepon
3. Bekerjasama dengan masyarakat mengembangkan kebijakan pekerjaan rumah pada putra mereka
4. Berusaha mencari jalan untuk memperbaiki komunikasi antara lembaga dengan masyarakat
5. Menghargai warga masyarakat yang terampil dengan cara memanfaatkan sebagai narasumber

E. PERANAN MANAJER DALAM MENANGANI HUBUNGAN DENGAN MASYARAKAT

Peranan manajer dalam memajukan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat ialah menjalin kerjasama yang erat dengan para tokoh masyarakat termasuk pemimpin formal masyarakat dalam rangka membina pendidikan di sekolah atau diperguruan tinggi. Tetapi kerjasama itu tidak selalu mudah diwujudkan sebab masih banyak hal yang lebih penting bagi masyarakat untuk diperhatikan.

Peranan para pengajar dalam menggalang hubungan kerjasama dengan masyarakat dibenarkan oleh Nugent dalam Pidarta (2004 : h. 197) bahwa pengajarlah yang mengintervensi hubungan siswa dengan orang tuanya, walaupun ia harus tunduk kepada kerelaan orang tersebut.

Peranan manajer dalam menangani masyarakat adalah sebagai berikut :

Tabel 9
Peranan Manajer Dalam Menangani Masyarakat

PERANAN MANAJER DALAM MENANGANI MASYARAKAT		
PEMBUAT PROGRAM	MENINGKATKAN & MEMACU PENGINTERVENSI	MELAKUKAN PENDEKATAN UNTUK MENGAKTIFKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana 2. Pengembangan 3. Penilaian 4. Revisi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara Kerja Para Pengajar 2. Mutu Pendidikan 3. Mutu Lulusan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan-Badan Formal (Dewan Penyantun, Dewan Pendidikan, Komite Sekolah) 2. Pengelola Pemerintah setempat dan tokoh masyarakat 3. Pemakai tujuan 4. Direksi media massa

Sumber : Pidarta (2004 : h. 202)

BAB VIII

KETERAMPILAN DAN PENGEMBANGAN PENGELOLA PENDIDIKAN

A. KETERAMPILAN MANAJER

Keterampilan manajerial untuk setiap tingkatan organisasi menurut Usman (2011 : h. 16) meliputi keterampilan konseptual, sosial dan operasional dengan komposisi yang berbeda-beda. Sebagai *top manajer*, ia memerlukan keterampilan konseptual sekitar 40%, sosial 50% dan operasional 10 % serta bertanggung jawab kepada atasan langsung atau pemilik perusahaan. Sebagai *middle manager* (pengawas), ia memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50% dan operasional 20% dan bertanggung jawab kepada *top manager*. Sebagai *low manager* (pekerja atau teknisi), ia memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50% dan operasional 20% serta bertanggung jawab kepada *middle manager*. Dari ketiga level manajer tersebut ternyata keterampilan sosial perlu dimiliki oleh semua tingkatan manajer, yaitu 50% karena dalam manajemen sangat dibutuhkan kemampuan bekerjasama dan bergaul dengan orang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses seseorang dalam hidupnya ternyata keterampilan konseptual (kecerdasan intelektual) hanya menyumbang 10 sampai 20%, sedangkan sisanya 80% sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam bergaul atau kecerdasan emosional. Oleh karena itu, keterampilan sosial merupakan keterampilan yang paling

penting dalam setiap level manager. Kenyataan dilapangan membuktikan bahwa banyak orang-orang atau manager-manager berhasil bukan karena ijazahnya berpredikat *cum laude*, tetapi karena kepandaiannya bergaul dan membina hubungan baik dengan semua orang.

Manager juga tidak luput dari pekerjaan administrasi. Keterampilan administrasi dalam hal ini sudah termasuk dalam keterampilan operasional. Ketiga keterampilan manajerial dan kepada siapa bertanggung jawab dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 10
Keterampilan Manajerial Setiap Level Manajer dan Kepada Siapa Bertanggung Jawab

Keterampilan Manajerial			Level Manajer	Bertanggung Jawab Ke
Konseptual 40%	50%	10%	<i>Top Manager</i>	Atasan langsung atau pemilik perusahaan
25%	Sosial 50%	25%	<i>Middle Manager</i>	<i>Top Manager</i>
50%	40%	Operasional	<i>Low Manager</i>	<i>Middle Manager</i>

Sumber : Usman (2011 : h. 17)

Menurut Pidarta (2004 : h. 204) ada tiga macam keterampilan manajer adalah keterampilan konsep, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik. Keterampilan konsep adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, sedangkan keterampilan manusia adalah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan mengarahkan, sementara itu keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan

pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

B. KETERAMPILAN KONSEP

Untuk memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep, para manajer tertinggi diharapkan :

1. Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan.
2. Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen.
3. Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian yang lain
5. Berpikir untuk masa yang akan datang dan
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan

Ada dua macam strategi yaitu :

1. Strategi umum
 - a. Upaya mempertahankan stabilitas

Strategi ini digunakan akibat takut menerima risiko bila mengadakan perubahan dan merasa puas dengan keadaannya saat ini.

b. Pengembangan

Strategi ini dilaksanakan bila lembaga pendidikan ingin mendapatkan kemajuan dalam pendidikan yang dilaksanakan.

c. Pemotongan/pengurangan

Strategi pemotongan dilakukan adalah karena merasa tidak mampu melaksanakan semua aktivitas pendidikan yang etlah ada.

d. Kombinasi ketiganya

Strategi kombinasi ini adalah melaksanakan dua atau tiga strategi sekaligus tetapi setiap strategi dilaksanakan pada bagian tertentu dari lembaga itu yang sesuai dengan kebutuhan atau kondisinya.

2. Strategi khusus

a. Bergerak dari segi layanan/produksi

Strategi yang mencakup usaha melakukan penampilan yang terbaik dalam melayani kebutuhan siswa/mahasiswa, membimbing mereka belajar, mengusahakan agar mereka dapat meneruskan studi dan segera dapat bekerja dan bagaimana mencari sumber-sumber dana yang baru serta bagaimana memakai dana secara efisien.

b. Proses

c. Pemasaran/pemakaian lulusan

d. Keuangan

Jenis strategi apa yang akan diambil para manajer hendaklah memperhatikan hal-hal berikut dalam memutuskan keputusan untuk dijadikan kebijakan :

1. Informasi tentang hal-hal yang akan ditangani
2. Pengalaman Pribadi, terutama bagi manajer yang sudah melaksanakan tugas. Pengalaman yang lampau yang sudah berhasil dapat dicoba kembali dan menghindari pengalaman-pengalaman yang pahit.
3. Pengalaman atau praktek-praktek yang berhasil dari pengalaman lembaga lain.
4. Seni dan Intuisi Pribadi. Konsep-konsep atau teori-teori tentang manajemen tidak selalu tepat diterapkan dalam praktek.
5. Kondisi Lembaga yaitu banyaknya personalia serta tingkat kompetensinya masing-masing, jumlah sarana dan media pendidikan, tersedianya dana, besar kelas atau jumlah siswa/mahasiswa
6. Situasi lingkungan terutama lingkungan masyarakat
7. Kecenderungan masa depan termasuk harapan-harapan negara.

Strategi berkaitan dengan kebijakan, sebab ada kalanya kebijakan tertentu memungkinkan mengambil strategi tertentu. Suatu strategi dapat didukung pelaksanaannya oleh kebijakan tertentu. Kebijakan adalah bimbingan yang tidak eksak untuk mengambil keputusan, yang memberi kesempatan kepada manajer menggunakan pertimbangan-pertimbangan

pribadi dalam mengatasi rintangan-rintangan khusus (Robbins dalam Pidarta, 2004 : h. 210).

Kebijakan dapat berupa (1) asli diciptakan oleh manajer tertinggi, (2) akibat pengaruh dari luar seperti masyarakat dan pemerintah, (3) rumusan manajer bawahan karena belum tercakup dalam kebijakan sebelumnya dan (4) implicit pada tindakan-tindakan para bawahan yang konsisten dalam jangka waktu tertentu serta diketahui oleh manajer tertinggi walaupun tidak secara eksplisit dinyatakan sebagai kebijakan (Massie dalam Pidarta, 2004 : h. 210). Usaha sekolah mengadakan pameran pada tiap menjelang kenaikan kelas dapat dipandang sebagai kebijakan yang implicit dalam usaha mempererat hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat.

Ciri-diri kebijakan yang baik menurut Massie dalam Pidarta (2004 : h. 210) yaitu :

1. Kebijakan hendaknya berhubungan dengan tujuan organisasi (khususnya dengan kasus yang ditangani) dan dijelaskan kepada semua yang terlibat.
2. Dapat dipahami dalam bentuk tulisan maupun lisan
3. Dijelaskan secara gamblang agar dapat dilaksanakan pada masa mendatang
4. Menyesuaikan diri kepada perubahan asal stabilitas lembaga tidak terganggu
5. Masuk akal dan dapat dilaksanakan

6. Boleh diinterpretasikan oleh pihak yang mengendalikan.

Langkah-langkah yang ditempuh menurut Robbins dalam Pidarta (2004 : h. 215) dalam mengambil keputusan adalah :

1. Jelaskan problem yang akan diputuskan
2. Jelaskan problem atas dasar informasi yang diterima
3. Bentuk kriteria keputusan
4. Alokasikan, bobot-bobot pada kriteria
5. Buatlah alternative-alternatif penyelesaian atas dasar informasi dengan pertimbangan konsekuensinya masing-masing
6. Pilih alternative yang terbaik
7. Putuskan dan bentuk program yang kemudian dinilai dan dimonitor

Namun demikian setiap permasalahan atau kesulitan dalam kebijakan dibantu oleh usaha untuk mengoptimalkan keputusan yaitu :

1. Dengan pemecahan masalah
2. Dengan metode ilmiah
3. Dengan riset operasional atau pemecahan (*operation research*)

C. KETERAMPILAN MANUSIAWI

Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerjasama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia (Pidarta, 2004 : h. 218).

Tujuan mengadakan antar hubungan kerjasama dengan para bawahan dalam suatu organisasi ialah agar para bawahan itu dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Di Indonesia dalam masa pembangunan ini, para petugas pendidikan diharapkan dapat menjadi pejuang-pejuang pembangunan pendidikan yang gigih.

Menurut Huse dalam Pidarta (204 : h. 219) Keberhasilan para manajer pendidikan memotivasi para bawahannya tergantung kepada :

1. Motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan
2. Ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan
3. Hubungan manajer dengan para bawahan
4. Efektivitas proses komunikasi

Pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki dan melaksanakan syarat-syarat berikut :

1. Memiliki kepribadian yang cocok melaksanakan tugas memimpin
2. Memperhitungkan faktor situasi dalam melaksanakan kepemimpinan
3. Melakukan transaksi antara dia sebagai pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin yaitu mengusahakan suatu kesepakatan bersama.

Kast dalam Pidarta (2004 : h. 226) mengatakan bahwa kepribadian atau sifat-sifat pemimpin yang baik adalah :

1. Memiliki intelegensi yang baik
2. Lapang dada dan memiliki kematangan sosial

3. Memiliki motivasi intrinsik dan motivasi berprestasi
4. Memiliki sikap antar hubungan manusiawi

Sehubungan dengan usaha meningkatkan efektifitas kepemimpinan dengan cara menyesuaikan dengan situasi dan kebutuhan/motivasi para bawahan yang telah diutarakan di atas, Reddin dalam Pidarta (2004 : h. 227) mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan yang efektif sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan eksklusif adalah memperhatikan efektivitas, individualitas bawahan dan kepentingan organisasi. Pemimpin bermotivasi tinggi, memperlakukan para bawahan sesuai dengan individualitas bawahan masing dan merupakan tim manajer (kepemimpinan tim).
2. Gaya kepemimpinan otokratif yang bijaksana, yang memperhatikan efektifitas dan kepentingan organisasi. Pemimpin ini paham betul dengan apa yang diinginkannya dan giat mengejarnya.
3. Gaya kepemimpinan Pembina/pengembang yang menekankan efektivitas dan individu bawahan. Pemimpin berusaha mengembangkan potensi setiap bawahannya.
4. Gaya kepemimpinan birokratif yang menekankan efektivitas atas dasar peraturan dan prosedur. Pemimpin sangat terikat kepada peraturan dan prosedur.

Keterampilan manusiawi selalu berkaitan dengan manusia, baik dalam memimpin dengan pelbagai cara, memotivasi maupun dalam

memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Ini berarti keterampilan manusiawi selalu menyangkut komunikasi. Manajer pendidikan dalam fungsinya sebagai pemimpin diharapkan mampu mengadakan komunikasi yang baik dengan para bawahannya.

Menurut Hoy dalam Pidarta (2004 : h. 228) beberapa usaha yang dapat dilakukan untuk memperbaiki komunikasi terutama dari pihak manajer kepada para bawahan adalah sebagai berikut :

1. Tentukan tujuan yang ingin dicapai
2. Tentukan pihak-pihak penerima secara benar
3. Rancang komunikasi secara rapi
4. Tentukan medianya yang tepat
5. Kembangkan minat bersama antara yang memberi pesan dan yang menerima tentang hal yang dikomunikasikan
6. Lakukan komunikasi itu pada saat yang tepat
7. Batasi isi komunikasi
8. Ukurlah hasilnya melalui umpan balik

Didalam komunikasi dipengaruhi oleh iklim organisasi. Ada tiga macam strategi dalam usaha mengubah atau memperbaiki iklim organisasi yaitu :

1. Strategi klinis : memeriksa keadaan dan dinamika organisasi pendidikan
2. Strategi pengembangan personalia : memperbaiki pengembangan profesi para pengajar

3. Strategi pengembangan organisasi : memperbaiki sistem dengan teknik pengembangan sosial

D. KETERAMPILAN TEKNIK

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas oendidikan terutama sebagai supervisor yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin. Dalam kesempatan yang sama mereka juga berkewajiban mengontrol cara kerja para pengajar (Pidarta, 2004 : h. 231).

Misalnya manajer tertinggi memutuskan mengembangkan sikap wiraswasta dan keterampilan dengan melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan/industri dalam masyarakat. Maka manajer perlu memikirkan teknik pelaksanaannya antara lain dapat berupa :

1. Persiapan yang diperlukan para siswa sebelum program dimulai
2. Pengaragan tata tertib dan cara belajar
3. Jadwal belajar di perusahaan/industri
4. Transportasi ke lokasi belajar
5. Format persentasi siswa dan instruktur
6. Format pencatatan bahan-bahan pelajaran
7. Model pengukuran dan penilaian dibuat bersama dengan instruktur
8. Format hasil belajar bersama dengan instruktur

9. Model ucapan terima kasih kepada perusahaan/industri dan para instrukturanya

BAB IX
DESENTRALISASI MANAJEMEN PENDIDIKAN,
IKLIM KELAS DAN IKLIM SEKOLAH

A. DESENTRALISASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Mengenai asas desentralisasi, ada banyak definisi. Secara etimologis, istilah desentralisasi berasal dari bahasa Latin “*de*”, artinya lepas dan “*centrum*”, yang berarti pusat, sehingga bisa diartikan melepaskan dari pusat. Sementara, dalam Undang-undang No. 32 tahun 2004, bab I, pasal 1 disebutkan bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan RI.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Pendidikan yaitu usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian desentralisasi pendidikan adalah suatu proses di mana suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima pelimpahan kewenangan untuk melaksanakan segala tugas pelaksanaan pendidikan, termasuk pemanfaatan segala fasilitas yang ada serta penyusunan kebijakan dan pembiayaan.

Secara konseptual, terdapat dua jenis desentralisasi pendidikan sebagai berikut :

1. Desentralisasi kewenangan di sektor pendidikan dalam hal kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (propinsi dan distrik).
2. Desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat sekolah.

Konsep desentralisasi pendidikan yang pertama terutama berkaitan dengan otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, sedangkan konsep desentralisasi pendidikan yang memfokuskan pada pemberian kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah dilakukan dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Otonomi daerah sebagai salah satu bentuk desentralisasi pemerintahan, pada hakikatnya ditujukan untuk memenuhi kepentingan bangsa secara keseluruhan, yaitu upaya untuk lebih mendekati tujuan-tujuan

penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan cita-cita masyarakat yang lebih baik, suatu masyarakat yang lebih adil dan lebih sejahtera.

Desentralisasi diartikan sebagai penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (pasal 1 ayat (7) UU Nomor 32 Tahun 2004). Menurut Bary dan Fiskey dalam Hasbullah (2010 : h. 9)desentralisasi adalah suatu proses dimana suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima pelimpahan kewenangan untuk melaksanakan segala tugas pelaksanaan pendidikan, termasuk pemanfaatna segala pasilitas yang ada serta penyusunan kebijakan dan pembiayaan.

Tentang desentralisasi ini ada beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut (Hasbullah, 2010 : h. 9-11) :

1. Desentralisasi merupakan penyerahan wewenang dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi kepada pemerintah yang lebih redah, baik yang menyangkut bidang legislatif, judikatif, atau administratif (*encyclopedia of the sicial sciences*, 1980).
2. Desentralisasi saebagai suatu sistem yang dipakai dalam bidang pemerintahan merupakan kebalikan dari sentralisasi, dimana sebagai kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan (Soejanto, 1990).

3. Desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih rendah, tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintahan ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi (Mardiasmo, 2002).
4. Desentralisasi adalah sebagai pengakuan atau penyerahan wewenang oleh badan-badan umum yang lebih rendah untuk secara mandiri dan berdasarkan pertimbangan kepentingan sendiri mengambil keputusan pengaturan pemerintahan, serta struktur wewenang yang terjadi dari hal itu (Hoogerwert, 1978).
5. Desentralisasi pada dasarnya mempunyai makna bahwa melalui proses desentralisasi urusan-urusan pemerintahan yang semula termasuk wewenang dan tanggung jawab pemerintah pusat sebagaimana diserahkan kepada pemerintah daerah agar menjadi urusan rumah tangga sehingga urusan tersebut beralih kepada dan menjadi wewenang dan tanggung jawab pemerintah daerah (Koswara, 1996).
6. Desentralisasi atau mendesentralisasi pemerintahan bisa berarti merestrukturisasikan atau mengatur kembali kekuasaan sehingga terdapat suatu sistem tanggung jawab bersama antara intitusi-institusi pemerintah tingkat pusat, regional, maupun lokal sesuai dengan prinsip subsidiaritas. Sehingga meningkatkan kualitas keefektifan yang menyeluruh dari sistem pemerintahan, dan juga meningkatkan otoritas dan kapasitas tingkat subnasional (UNDP, 2004).

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan adanya penyerahan wewenang urusan yang semula menjadi kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk melaksanakan urusan-urusan tersebut.

Komisi Nasional Pendidikan (2001 : hal 38) ada dua macam otoritas kewenangan dan tanggung jawab yang dibebankan pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam konteks desentralisasi. *Pertama*, desentralisasi politis. Desentralisasi politis menyangkut segala kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan wewenang tersebut, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan sampai evaluasinya. *Kedua*, desentralisasi administratif, desentralisasi administratif menyangkut strategi pengelolaan kewenangan yang bersifat implementatif untuk melaksanakan suatu fungsi pendidikan.

Paqueo dan Lammaert dalam Komisi Pendidikan Nasional (2001 : hal 38) menunjukkan alasan-alasan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan yang sangat cocok untuk kondisi Indonesia, yaitu:

1. Kemampuan daerah dalam membiaya pendidikan.
2. Peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan dari masing-masing daerah.
3. Redistribusi kekuatan politik.
4. Peningkatan kualitas pendidikan.
5. Peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.

Menurut Musa (2001 : h. 12-14) sesuai dengan tuntutan reformasi dan demokratisasi di bidang pendidikan, pengelolaan pendidikan di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari keinginan dan tujuan bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan pendidikan itu sendiri. Sebagai contoh dalam pendidikan dasar, propenas menyebutkan kegiatan pokok dalam upaya memperbaiki manajemen pendidikan dasar di Indonesia adalah:

1. Melaksanakan desentralisasi bidang pendidikan secara bertahap, bijaksana dan profesional, Termasuk peningkatan peranan stakeholders sekolah.
2. Mengembangkan pola penyelenggaraan pendidikan secara desentralisasi untuk meningkatkan efesiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan dengan memperhatikan kondisi dan kebutuhan masyarakat setempat;
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti diversifikasi penggunaan sumber daya dan dana.
4. Mengembangkan sistem insentif yang mendorong terjadinya kompetensi yang sehat baik antara lembaga dan personil sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan
5. Memberdayakan personil dan lembaga, antara lain melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga profesional.
6. Meninjau kembali semua produk hukum di bidang pendidikan yang tidak sesuai lagi dengan arah dan tuntutan pembangunan pendidikan; dan

7. Merintis pembentukan badan akreditasi dan sertifikasi mengajar di daerah untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan secara independen.

Kewenangan pengelolaan pendidikan berubah dari sistem sentralisasi kesistem desentralisasi. Desentralisasi pendidikan berarti terjadinya pelimpahan kekuasaan dan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk membuat perencanaan dan mengambil keputusannya sendiri dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pendidikan. Berdasarkan PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah Otonom, pada kelompok bidang pendidikan dan kebudayaan disebutkan bahwa kewenangan pemerintah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penetapan standar kompetensi siswa dan warga belajar, serta pengaturan kurikulum nasional dan penilaian hasil belajar secara nasional, serta pedoman pelaksanaannya.
2. Penetapan standar materi pelajaran.
3. Penetapan persyaratan perolehan dan penggunaan gelar akademik.
4. Penetapan pedoman pembiayaan penyelenggaraan pendidikan.
5. Penetapan persyaratan penerimaan, pemindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa.

Sementara itu, kewenangan pemerintah provinsi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penetapan kebijakan tentang penerimaan siswa dan mahasiswa dari masyarakat minoritas, terbelakang, dan atau tidak mampu.
2. Penyediaan bantuan pengadaan buku pelajaran pokok/modul pendidikan untuk taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan luar sekolah.
3. Mendukung/membantu penyelenggaraan pendidikan tinggi selain pengaturan kurikulum, akreditasi, dan pengangkatan tenaga akademis.
4. Pertimbangan pembukaan dan penutupan perguruan tinggi
5. Penyelenggaraan sekolah luar biasa dan balai pelatihan dan atau penataran guru
6. Penyelenggaraan museum provinsi, suaka peninggalan sejarah, kepurbakalaan, kajian sejarah dan nilai tradisional, serta pengembangan bahasa dan budaya daerah.

Belajar dari pengalaman bangsa-bangsa lain dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan, Supriadi dalam Hasbullah (2010 : h. 17) mengelompokkan sistem desentralisasi pengelolaan pendidikan menjadi empat kemungkinan, yaitu:

1. Suatu negara menganut sistem pengelolaan pendidikan sentralistik tanpa disertai dengan manajemen berbasis sekolah.
2. Suatu negara menganut sistem pengelolaan pendidikan desentralistik (ketingkat provinsi atau kabupaten/kota), tetapi tidak diikuti dengan manajemen berbasis sekolah.

3. Suatu negara menganut sistem pengelolaan pendidikan sentralistik, tetapi pada saat yang sama mengembangkan manajemen berbasis sekolah.
4. Suatu negara menganut sistem pengelolaan pendidikan desentralistik dan sekaligus melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

Dari kemungkinan-kemungkinan tersebut diatas, tampaknya sekarang Indonesia mengimplementasikan sistem keempat, yaitu desentralisasi sistem pengelolaan pendidikan dan manajemen berbasis sekolah. Namun demikian, dalam beberapa hal menyangkut pembiayaan pendidikan dan kurikulum, masih cenderung terkandung pada keputusan-keputusan pemerintah pusat.

Untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan secara nasional diseluruh wilayah Indonesia tampaknya mengalami berbagai kesulitan, karena sejumlah masalah dan kendala yang perlu diatasi. Menurut Supriadi dalam Hasbullah (2010 : h. 18) masalah-masalah yang berkaitan dengan substansi manajemen pendidikan dan perundang-undangan adalah sebagai berikut:

1. Masalah Kurikulum

Dalam konteks otonomi daerah, kurikulum suatu lembaga pendidikan tidak sekedar daftar nama mata pelajaran yang dituntut didalamnya suatu jenis dan jenjang pendidikan. Dalam pengertian yang luas, kurikulum berisi konsisi yang telah melahirkan suatu rencana atau program pelajaran tertentu, juga berkenaan dengan proses yang terjadi di dalam

lembaga (proses pembelajaran), fasilitas yang tersedia yang menunjang terjadinya proses, dan akhirnya produk atau hasil dari proses tersebut. Kurikulum adalah seluruh program, fasilitas dan kegiatan suatu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaganya. Oleh karena itu, pelaksanaan kurikulum untuk menunjang keberhasilan sebuah lembaga pendidikan harus ditunjang hal-hal berikut:

- a. Tersedianya tenaga pengajar (guru) yang kompeten
 - b. Tersedianya fasilitas fisik atau fasilitas belajar yang memadai dan menyenangkan
 - c. Tersedianya fasilitas bantu untuk proses belajar mengajar adanya tenaga penunjang pendidikan, seperti tenaga administrasi, pembimbing, pustakawan, laboran
 - d. Tersedianya dana yang memadai
 - e. Manajemen yang efektif dan efisien
 - f. Terpeliharanya budaya yang menunjang seperti nilai-nilai religius, moral, kebangsaan, dan lain-lain
 - g. Kepemimpinan pendidikan yang visioner, transparan, dan akuntabel
2. Masalah Sumber Daya manusia

Sumberdaya manusia merupakan pilar yang paling utama dalam melakukan implementasi desentralisasi pendidikan. Banyak kekhawatiran dalam bidang kesiapan SDM ini, diantaranya belum terpenuhinya lapangan kerja dengan kemampuan sumber daya yang ada. Bagaimana

pun sumberdaya manusia yang kurang profesional akan menghambat pelaksanaan sistem pendidikan. Penataan SDM yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya menyebabkan pelaksanaan pendidikan tidak profesional. Banyak tenaga kependidikan yang latar belakang pendidikannya tidak relevan ditempatkan di dunia kerja yang ditekuninya.

3. Masalah Dana, Sarana, dan Prasarana Pendidikan

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebenarnya sudah mengamatkan tentang pentingnya alokasi anggaran dana untuk pembiayaan dan pembanguna pendidikan ini. Dalam pasal 49 ayat (1) dikemukakan bahwa “Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dana masyarakat yang selama ini digunakan untuk membiayai pendidikan belum optimal teralokasikan secara proporsional sesuai dengan kemampuan daerah. Terserapnya dan masyarakat terpusat membuat daerah menjadi semakin tidak berdaya membiayai penyelenggaraan pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan sangat tergantung pandangannya dipemerintah pusat.

4. Masalah Organisasi Kelembagaan

Proses desentralisasi kelembagaan pendidikan merupakan proses yang cukup rumit. Hal ini sebagaimana yang digambarkan Soewartoyo, dkk dalam Hasbullah (2010 : h. 19) di sebabkan karena beberapa faktor, yaitu:

- a. Desentralisasi kelembagaan pendidikan akan menciptakan suatu sistem pendidikan dengan kebijakan-kebijakan yang faktual
- b. Desentralisasi kelembagaan pendidikan harus mengelola sumber dayanya dan sekaligus memanfaatkannya
- c. Desentralisasi kelembagaan pendidikan harus melatih tenaga kependidikan dan tenaga pengelola tingkat lapangan yang profesional
- d. Desentralisasi kelembagaan pendidikan harus menyusun kurikulum yang tepat guna
- e. Desentralisasi kelembagaan pendidikan juga harus dapat mengelola sistem pendidikan yang didasarkan pada kehidupan sosial budaya

5. Masalah Perundang-undangan

Pengaturan otonomi daerah dalam bidang pendidikan secara tegas telah dinyatakan dalam PP Nomor 25 Tahun 2000 yang mengatur pembagian kewenangan pemerintah pusat dan provinsi. Semua urusan pendidikan diluar kewenangan pemerintah pusat dan provinsi tersebut sepenuhnya menjadi wewenang pemerintah kabupaten/kota. Ini berarti bahwa tugas dan beban pemerintah daerah kabupaten/kota dalam menangani layanan

pendidikan amat besar dan berat, terutama bagi daerah yang kemampuan diri (*capacity building*) dan sumber daya pendidikannya kurang.

6. Masalah Pembinaan dan Koordinasi

UU Nomor 32 Tahun 2004 pada dasarnya mengamanatkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah, pemerintah berkewajiban untuk melakukan pembinaan agar permasalahan yang muncul dapat diminimalisir. Meskipun desentralisasi sudah ada dalam peraturan regulasi otonomi daerah, tetapi dalam kelembagaan dan sikap akademik guru, kepala sekolah dan jajaran dinas pendidikan sebagai atasannya belum sinkron. Pemerintah daerah belum menunjukkan penampilan dan cara kerja yang jelas, dan yang mereka lakukan masih pada pemanfaatan dana, bukan pada "*academic activity*".

Desentralisasi pendidikan menurut Tilaar (2000 : h. 88) ternyata merupakan suatu proses yang kompleks oleh karena :

1. Akan menciptakan suatu sistem pendidikan dengan kebijakan-kebijakan yang konkret.
2. Mengatur sumber daya serta pemanfaatannya
3. Melatih tenaga-tenaga (SDM) yang profesional, baik tenaga guru maupun tenaga-tenaga manajer pada tingkat lapangan
4. Mengelola sistem pendidikan yang berdasarkan kepada kebudayaan setempat

Dengan demikian desentralisasi pendidikan yang berdasarkan kebudayaan bukan hanya meminta lembaga-lembaga sosial (*social institute*) untuk melaksanakan tugas sosial tersebut tetapi juga berkenaan dengan seluruh aspek dari perubahan pengelolaan pendidikan dan kebudayaan. Desentralisasi pendidikan dan kebudayaan juga dapat berakibat kepada peningkatan penghargaan terhadap profesi guru dan administrator pendidikan.

B. IKLIM KELAS DAN SEKOLAH

Iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat tampak mata atau fisik dan dapat pula bersifat tidak tampak mata atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai dan lain-lain (Usman, 2011 : h. 202).

Bloom dalam Tarmidi (2006 : h. 1) mendefinisikan iklim dengan kondisi, pengaruh dan rangsangan dari luar yang meliputi pengaruh fisik, sosial dan intelektual yang mempengaruhi peserta didik. Hoy dan Miskel dalam Tarmidi (2006 : h. 1) iklim merupakan kualitas dari lingkungan (kelas) yang terus menerus dialami guru-guru, mempengaruhi tingkat laku dan berdasarkan pada persepsi kolektif tingkah laku.

Dengan demikian iklim kelas adalah segala sesuatu yang muncul akibat hubungan antara guru dan peserta didik atau hubungan antarpeserta didik yang menjadi ciri khusus dari kelas dan mempengaruhi proses belajar mengajar.

Dimensi-dimensi iklim kelas menurut Moos dalam Tarmidi (2006 : h. 3) adalah :

1. Dimensi hubungan (*relationship*)
 - a. Kekompakan (*Cohesiveness*)
 - b. Kepuasan (*Satisfaction*)
 - c. Keterlibatan (*Involvement*)
2. Dimensi pertumbuhan/perkembangan pribadi (*personal growth/development*)
 - a. Kesulitan (*Difficulty*)
 - b. Kecepatan (*Speed*)
 - c. Kemandirian (*Independence*)
 - d. Kompetisi (*Competition*)
3. Dimensi perubahan/perbaikan sistem (*system maintenance and change*)
 - a. Formalitas (*Formality*)
 - b. Demokrasi (*Democratisation*)
 - c. Kejelasan aturan (*Rule Clarity*)
 - d. Inovasi (*Innovation*)

Arter dalam Tarmidi (2006 : h. 3) menyebutkan satu dimensi lagi yaitu dimensi lingkungan fisik (*physical environment*) yaitu kelengkapan sumber (*resource adequacy*), keamanan dan keteraturan lingkungan (*safe and orderly environment*), kenyamanan lingkungan fisik (*physical comfort*) dan lingkungan fisik (*physical environmental*).

Menurut Rohiat (2008 : h. 67) iklim sekolah fisik maupun non fisik yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimism dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activites*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Suatu organisasi termasuk sekolah tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat mempengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi. Iklim atau suasana organisasi merupakan bagian dari kultur organisasi yang dipandang dan dipahami oleh anggota organisasi.

Iklim sekolah (*Organizational Climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R.

Taguiri dan G. Litwin, yang mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*athmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*) dan kondisi (*conditions*) (Wirawan, 2007: h. 121).

Hoy dan Miskell (2005: h. 158) menyatakan iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi dalam sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah adalah persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah mencakup perilaku dari kepala sekolah, guru dan staf, serta dinamika sekolah.

Hoy dan Miskel dalam Wirawan (2005 : h. 123) menjelaskan bahwa sub variabel keterbukaan perilaku kepala sekolah meliputi dimensi-dimensi *supportive behavior* atau perilaku yang bersifat mendukung, *directive behavior* atau perilaku yang bersifat mengarahkan dan *restrictive behavior* atau perilaku yang bersifat membatasi.

Berdasarkan dimensi-dimensi perilaku dari kepala sekolah dan guru, yaitu *supportive behavior*, *directive behavior*, *collegial behavior*, *restrictive behavior*, *intimate behavior*, dan *disengaged behavior*, Hoy dan Miskel (2005 : h. 123) membentuk beberapa tipe iklim organisasi yaitu:

1. *Open* (terbuka)

2. *Engaged* (terkendali)
3. *Disengaged* (lepas)
4. *Closed* (tertutup)

BAB X

PENGEMBANGAN MANAJERIAL : KOMPETENSI DAN *CONTINUOUS IMPROVEMENT*

A. PENGEMBANGAN MANAJER

Menurut Stoner dan Freeman dalam Usman (2011 : h. 17) peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu :

1. Peranan Interpersonal

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah/madrasah sebagai : (a) *figure head* (kepala sekolah/madrasah sebagai lambang dan symbol), (b) pemimpin (*leader*) dan (c) penghubung (*liaison*). Kepala Sekolah/madrasah sebagai lambang, ia mewakili sekolah/madrasah dalam menghadiri acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi di sekolah/madrasah dan pemerintahan/swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato-pidato, menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikannya, meninjau sekeliling sekolah/madrasah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswa, menyiapkan visi dan sebagainya.

Kepala sekolah/madrasah sebagai leader, ia memainkan peranannya sebagai pemimpin yaitu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka

pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Ia berkemampuan mengembangkan visi dan melaksanakan visi dan merasa sekolah sebagai miliknya dalam makna positif. Maka ia harus berperan sebagai :*coordinator, director, motivator, communicator, delegator, resolver of conflict, and decision maker* (Hunsaker dalam Usman, 2011 : h. 19).

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat.

2. Peranan Informasional

Peranan informasional menurut Mintzberg dalam Usman (2011 : h. 20) meliputi peranan sebagai : *monitor, disseminator* dan *spokesperson*.

Peranan Kepala Sekolah/Madrasah sebagai *monitor*, ia mencari informasi di dalam dan diluar sekolah/madrasah secara konstan. Informasi diperoleh antara lain melalui kontak-kontak dengan jaringan kerja, membaca buku dan hasil penelitian, membaca Koran dan memanfaatkan internet. Peranan Kepala Sekolah sebagai monitor mengakibatkan kepala sekolah sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan dengan pendidik dan tenaga kependidikannya. Akhirnya ia dapat mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, pemanfaat kemajuan teknologi informasi. Di samping itu sebagai pelaksana pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan.

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah, dewan sekolah, aparatur pemerintah dan masyarakat.

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai spokesperson, sebagai diplomat ia harus mampu berbicara dengan diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan. Sebagai orator yang professional kepala sekolah menyampaikan pembicaraanya di depan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah, aparatur pemerintah dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap sekolah/madrasahny (Stoner dan Freeman dalam Usman, 2011 : h. 21)

3. Peranan Pengambilan Keputusan

Menurut Mintberg dalam Usman (2011 : h. 21) peranan pengambilan keputusan (*decisional*) meliputi : (a) *entrepreneur*, (b) *disturbance hander*, (c) *resources allocator* dan (d) *negotiator*. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai entrepreneur berarti ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah/madrasahny agar banyak diminati oleh masyarakat.

Pengembangan manajer di sekolah menengah bisa bersumber dari inisiatif Kepala Sekolahnya untuk mengembangkan diri sendiri sebagai manajer. Drucker dalam Pidarta (2004 : h. 235) mengemukakan tugas manajer di masa depan sebagai berikut :

1. Menangani organisasi berdasarkan tujuan
2. Mengambil risiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang
3. Membuat keputusan strategi
4. Membangun teori yang terintegrasi
5. Mengkomunikasikan informasi secara jelas dan tepat
6. Melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya
7. Dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi

Summer dalam Pidarta (2004 : h. 238) juga mengemukakan yang harus dikembangkan pada diri setiap manajer. Ada 3 faktor yang perlu dikembangkan :

1. Pengetahuan

Pengetahuan manajer perlu ditingkatkan termasuk ilmu yang dia miliki sebagai pendukung pekerjaan manajer. Pengetahuan yang paling penting baginya adalah ide-ide, konsep dan prinsip-prinsip.

2. Sikap

Sikap manajer perlu dikembangkan sebab sikap itu merupakan sumber perilaku. Sikap yang mencakup kepercayaan, perasaan, keinginan dan nilai-nilai yang positif terhadap tugas pekerjaan manajer perlu dikembangkan dan ditanamkan secara kontinu pada setiap manajer.

3. Kemampuan

Kemampuan mencakup keterampilan, seni, kebijakan dan kemampuan memberikan pertimbangan yaitu keterampilan konsep, manusiawi dan teknik.

Menurut Pidarta (2004 : h. 239) ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang manajer pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Memiliki dan mengembangkan sikap positif terhadap lembaga pendidikan dan pekerjaan manajer. Sikap mencakup nilai-nilai, kepercayaan/keyakinan, penghargaan, perasaan, kemauan dan komitmen. Termasuk kesetiaan/dedikasi manajer terhadap lembaga pendidikan, tetap berorientasi kepada tujuan pendidikan, siap pendidikan tetap berorientasi kepada tujuan pendidikan, siap menanggung risiko atas tindakannya demi masa depan pendidikan dan memiliki rasa tanggung jawab serta akuntabilitas yang tinggi.
2. Memiliki dan mengembangkan pengetahuan termasuk beberapa ilmu pendukung pekerjaan manajer. Ilmu dan pengetahuan yang dimaksud adalah ilmu administrasi, psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi dan politik ditambah beberapa pengetahuan lainnya yang relevan.

3. Memiliki dan mengembangkan keterampilan konsep mencakup membuat perencanaan non rutin, membentuk konsep-konsep baru, mengambil keputusan tidak terprogram, menentukan strategi, membuat kebijakan, membuat struktur dan memberi pertimbangan. Keterampilan ini mencakup juga kemampuan memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan sistem dalam rangka menyelesaikan suatu persoalan, kemampuan meningkatkan pertahanan lembaga, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan diri sebagai agen pembaharu atau penerang bagi lingkungannya.
4. Memiliki dan mengembangkan keterampilan manusiawi mencakup kemampuan mengenal motivasi bawahan, kemampuan memimpin, membina personalia, menciptakan iklim organisasi yang hangat dan mengkomunikasikan informasi. Termasuk juga didalamnya kemampuan menggalang persatuan dan kesatuan dikalangan personalia pendidikan, meningkatkan kerjasama, gotong royong, meningkatkan moral kerja, tanggung jawa dan komitmen.
5. Memiliki dan mengembangkan keterampilan teknik yaitu penguasaan terhadap pelbagai metode dan pendekatan baik untuk pekerjaan mendidik atau mengajar maupun untuk ketatausahaan, kemampuan melaksanakan control, kemampuan mengambil umpan balik serta memanfaatkannya dan kemampuan mengukur serta menilai.

6. Memiliki dan mengembangkan seni (*art*) yang sangat berguna dalam menerapkan ilmu dalam bekerja. Tidak selalu ilmu itu dapat diteraokan secara tepat dilapangan. Setiap lapangan/tempat bekerja memiliki situasi dan kondisi sendiri-sendiri. Agar ilmu itu dapat diterapkan secara tepat dalam situasi/kondisi dibutuhkan seni.

Itulah ciri-ciri manajer pendidikan yang baik maka perlu dilakuklan pengembangan dengan pendidikan dan latihan. Sifat pendidikan dan latihan adalah (1) Pengembangan itu akan berarti bila dintegrasikan dengan tujuan lembaga dan (2) Pengembangan tidak boleh dipisahkan dari pekerjaan yang sebenarnya.

B. MEMELIHARA HASIL PENGEMBANGAN SECARA KONTINU

Humble dalam Pidarta (2004 : h. 250) menjelaskan bahwa seorang manajer akan mengembangkan diri dan menerima bimbingan bila lima kebutuhan pokoknya terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut ialah :

1. Sepakat tentang hasil pengembangan yang harus ia capai
2. Memberi kesempatan padanya untuk bekerja
3. Memberitahukan kepadanya tentang kemajuan-kemajuan yang ia peroleh
4. Memberikan bimbingan dan pendidikan serta latihan
5. Memberi imbalan tertentu dan kenaikan pangkat kepadanya atas sumbangan kerja yang diberikan

BAB XI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN IMPLEMENTASINYA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen Berbasis Sekolah menurut Rohiat (2008 : h. 47) dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau *stakeholder* yang ada.

MBS memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal. Dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan sekolah, rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan.

Secara yuridis, penerapan MBS dijamin oleh peraturan perundang-undangan berikut :

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1) “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada Bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3) yaitu “terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat” (*School Community Based Management*)”
3. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
4. Kepmendiknas Nomor 087 tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang Manajemen Berbasis Sekolah
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah yaitu manajemen berbasis sekolah.

B. TUJUAN PENERAPAN MBS

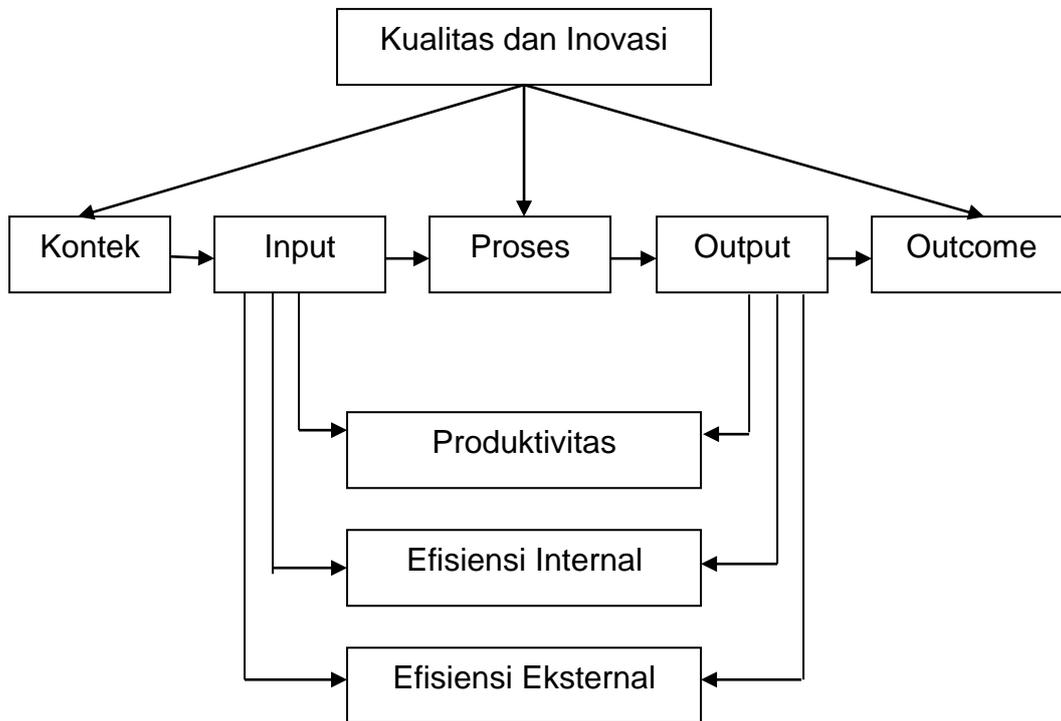
Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar

kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yaitu partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas dan inovasi pendidikan.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang meliputi input, proses dan output. Khusus untuk kualitas output sekolah dapat dikategorikan menjadi akademik seperti NUAN dan LKIR dan nonakademik seperti olahraga dan kesenian. Mutu output sekolah dipengaruhi oleh tingkat kesiapan input dan proses persekolahan. Produktivitas adalah perbandingan antara output sekolah dan input sekolah yang berbentuk kualitas. Kuantitas input sekolah antara lain terdiri atas jumlah guru, modal sekolah, bahan dan energi. Kuantitas output sekolah antara lain terdiri atas jumlah siswa yang lulus setiap tahunnya (Rohiat, 2008 : h. 49).

Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomi dan non ekonomi) yang dapat diluar sekolah setelah kurun waktu yang cukup panjang. Analisis biaya manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

Kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas dan inovasi pendidikan dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 20
Kinerja Sekolah

Sumber : Rohiat (2008 : h. 49)

Dengan MBS maka sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam rencana, mengelola, membiaya dan menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya. Dengan MBS, sekolah juga dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. MBS menurut Rohiat (2008 : h. 50) dapat diterapkan dengan alasan-alasan sebagai berikut :

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdayanya, sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya
4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol oleh masyarakat setempat
7. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan akuntabilitas sekolah
8. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik dan masyarakat

sehingga ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sinaran mutu pendidikan yang telah direncanakan

9. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif yang didukung oleh orang tua siswa, masyarakat sekitar dan pemerintah daerah setempat
10. Sekolah dapat segera merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Menurut Usman (2011 : h. 623) MBS merupakan salah satu jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan dan telah diundang-undangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 51 ayat (1) yang berbunyi, "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, MBS wajib diketahui, dihayati dan diamalkan oleh warga negara Indonesia terutama mereka yang berkecimpung di dunia pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan menurut Usman (2011 : h. 624) dalam melaksanakan antara lain sebagai berikut :

1. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS.

2. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber-MBS.
3. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
4. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
5. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
6. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
7. Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
8. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.

Sekolah memiliki visi memiliki gambaran yang lebih jelas tentang keadaan sekolah yang diinginkan 10 sampai 25 tahun yang akan datang. Dengan visi yang jelas akan memudahkan warga sekolah menetapkan cara-cara-cara untuk mencapainya. Cara-cara untuk mencapai visi disebut misi. Berikut ini disajikan cara membuat visi yang baik beserta cara menilainya. Visi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mudah diingat
2. Singkat, maksimal delapan kata

3. Menarik perhatian bagi warga sekolah dan *stakeholders* sekolah
4. Memberi inspirasi menantang untuk mencapai prestasi di masa yang akan datang
5. Berfungsi sebagai titik temu dengan *stakeholders*
6. Menyatakan esensi yang jelas tentang yang seharusnya bagi sekolah
7. Memungkinkan fleksibilitas dan keluwesan dalam pelaksanaannya
8. Terkait dengan visi dinas pendidikan setempat yang lebih tinggi

Untuk mengevaluasi kecukupan pengungkapan atas visi sekolah yang baik dapat digunakan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11
Evaluasi Visi Sekolah

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	Apakah rumusan visi mudah diingat ?		
2.	Apakah rumusan visi singkat (kurang dari 8 kata)		
3.	Apakah rumusan menarik bagi anggota organisasi intern dan <i>stakeholders</i> ?		
4.	Apakah rumusan visi memberikan inspirasi menantang bagi pencapaian prestasi di masa yang akan datang ?		
5.	Apakah rumusan visi berfungsi sebagai titik temu dengan <i>stakeholders</i> ?		
6.	Apakah rumusan visi menyatakan esensi organisasi yang jelas ?		
7.	Apakah rumus visi memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas ?		
8.	Apakah rumusan visi terkait dengan visi yang lebih tinggi (misalnya visi Renstra Pendidikan Kabupaten/Kota) ?		

Sumber : Usman (2011 : h. 624)

Menurut Gutrie dan Reed dalam Usman (2011 : h. 626) kepemimpinan yang kuat dalam MBS berarti kepemimpinan yang mampu menyejahterahkan bukan menyengsarakan bawahannya, mampu memberdayakan bukan memperdayakan bawahannya, pandai merasakan bukan merasa pandang (selalu menggurui) bawahannya. Kepemimpinan

yang kuat adalah kepemimpinan yang memiliki *vision* (visi) yang jelas, dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkatan **VISION** dalam arti singkatan adalah setiap pemimpin harus memiliki *Vision* (visi), *Inspiration* (memberi ilham), *Strategy Orientation* (orientasi jangka panjang), *Integrity* (integritas), *Organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih) dan *Nurturing* (memelihara keseimbangan, keharmonisan antara tujuan sekolah dengan tujuan individu warga sekolah atau peka terhadap tujuan individu bawahannya).

Menurut West-Burnham dalam Usman (2013 : h. 626) misi adalah cara-cara yang mewujudkan visi. Untuk membuat misi dapat menggunakan prinsip ACHIEVE :

1. *Attendance* : semuanya harus hadir mendiskusikan dan menyepakati tujuan bersama yang ingin dicapai dengan penuh kebulatan tekad.
2. *Commitment* : semua warga sekolah merasa terpanggil untuk mengabdikan dalam mencapai tujuan sekolah.
3. *Homework* : tujuan menjadi pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh warga sekolah.
4. *Improve* : tujuan harus merupakan upaya peningkatan kearah yang lebih baik dari sebelumnya.
5. *Efford* : tujuan harus diusahakan (ada tindakan nyata), bukan

hanya dibicarakan di atas kertas. Tujuan perlu bukti bukan janji.

6. *Value* : tujuan memiliki nilai-nilai yang disepakati bersama.
7. *Everyone* : setiap orang bertanggung jawab mencapai tujuan sekolah secara sinergi sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Untuk mengecek kecukupan pengungkapan misi sekolah yang baik dapat digunakan daftar sebagai berikut :

Tabel 12
Evaluasi Misi Sekolah

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	Apakah pernyataan misi mudah diingat ?		
2.	Apakah pernyataan misi sesuai dengan mandat yang diperoleh instansi ? atau tugas pokok dan fungsinya ?		
3.	Apakah pernyataan misi sesuai dengan visi sekolah ?		
4.	Apakah pernyataan misi terkait dengan Dinas Pendidikan setempat ?		
5.	Apakah pernyataan misi terkait dengan Sisdiknas yang dijalankan sekolah ?		
6.	Apakah pernyataan misi cukup sederhana, jelas dan tidak bermakna ganda ?		
7.	Apakah pernyataan misi cukup dapat menjelaskan mengapa organisasi sekolah ini ?		

Sumber : Usman (2011 : h. 626)

Menurut Usman (2011 : h. 628) tujuan sekolah adalah sesuatu yang ingin dicapai sekolah dalam empat atau lima tahun yang akan datang. Tujuan adalah penjabaran dari misi sekolah. Tujuan yang dibuat masih bersifat umum dan harus dapat dijabarkan lagi menjadi sasaran. Untuk mengevaluasi kelengkapan pengungkapan atas tujuan sekolah yang baik dapat digunakan daftar berikut :

Tabel 13

Evaluasi Tujuan Sekolah

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	Apakah rumusan tujuan telah dilakukan secara jelas ?		
2.	Apakah penetapan tujuan mempertimbangkan faktor internal sekolah ?		
3.	Apakah rumusan tujuan mempertimbangkan faktor eksternal sekolah ?		
4.	Apakah penetapan tujuan terkait dengan pelaksanaan misi sekolah ?		
5.	Apakah rumusan tujuan sekolah telah mempertimbangkan nilai-nilai yang dianut organisasi sekolah ?		
6.	Apakah rumusan tujuan telah mempertimbangkan faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan organisasi sekolah ?		
7.	Apakah penetapan tujuan sekolah tidak bertentangan dengan visi Dinas Pendidikan setempat ?		

Sumber :Usman (2011 : h. 628)

Sasaran sekolah ialah sesuatu yang dicapai sekolah dalam waktu maksimal satu tahun.Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan.Sasaran baik memiliki kriteria **SMART** yaitu *Specific* (khas), *Measurable* (dapat diukur), *Attainable* (dapat memberikan manfaat), *Realistic* (dapat diwujudkan) dan *Time bounding* (ada batasan waktu mulai dan selesainya).

Untuk mengevaluasi kelengkapan pengungkapan atas sasaran sekolah yang baik dapat digunakan sebagai berikut :

Tabel 14
Evaluasi Sasaran Sekolah

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	Apakah sasaran sekolah telah dapat dirumuskan secara jelas ?		

2.	Apakah sasaran sekolah telah terstruktur dengan baik ?		
3.	Apakah rumusan sasaran sekolah menggambarkan hasil ?		
4.	Apakah sasaran sekolah yang ditetapkan merupakan penjabaran dari tujuan yang mempunyai kaitan yang erat dengan tujuan ?		
5.	Apakah sasaran sekolah yang dirumuskan, jelas waktu pencapaiannya ?		
6.	Apakah sasaran sekolah yang ditetapkan tidak mengandung tujuan antara ?		
7.	Apakah sasaran sekolah yang ditetapkan dapat dirinci pencapaiannya setiap tahun ?		

Indikator bahwa MBS sudah berhasil disekolah adalah ditunjuk oleh empat hal yaitu : (1) adanya kemandirian sekolah/madrasah yang kuat, (2) adanya kemitraan sekolah/madrasah yang efektif, (3) adanya partisipasi yang kuat dari masyarakat, (4) adanya keterbukaan yang bertanggung jawab dan meluas dari pihak sekolah/masyarakat dan (5) adanya akuntabilitas yang dapat dipertanggung jawabkan oleh sekolah/madrasah. Peningkatan mutu tanpa akuntabilitas adalah retorika. Sebaliknya, akuntabilitas tanpa peningkatan mutu adalah perbuatan yang sia-sia belaka.

C. KARAKTERISTIK MBS

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangka, sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu karakteristik MBS memuat inklusif

elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses dan output (Rohiat, 2008 : h. 57).

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem, yaitu input, proses dan output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif didasarkan pada input, proses dan output).

1. Output yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasu sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non akademik (*non academic achievement*)

a. Output berupa prestasi akademik (*academic achievement*)

NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah, lomba, cara berpikir (kritis, kreatif divigen, nalar, rasional, induktif dan deduktif serta ilmiah).

b. Output prestasi non akademik (*non academic achievement*) misalnya

akhlak/budi pekerti dan perilaku sosial yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesame, solidaritas yang tinggi, toleransi kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian dan kepramukaan.

2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

- a. Proses Belajar Mengajar dengan Efektivitas yang Tinggi
- b. Kepemimpinan Sekolah yang kuat
- c. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib
- d. Pengelolaan tenaga Kependidikan yang Efektif
- e. Sekolah Memiliki Budaya Mutu
- f. Sekolah Memiliki Teamwork yang Kompak, Cerdas dan Dinamis
- g. Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)
- h. Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat
- i. Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen
- j. Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)
- k. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan
- l. Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan
- m. Memiliki Komunikasi yang baik
- n. Sekolah Memiliki Akuntabilitas
- o. Manajemen lingkungan Hidup Sekolah Baik
- p. Sekolah Memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability

3. Input Pendidikan

- a. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas
- b. Sumberdaya Tersedia dan Siap

- c. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi
- d. Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi
- e. Fokus pada Pelanggan (khususnya siswa)
- f. Input Manajemen

D. URUSAN MBS

Menurut Rohiat (2008 : h. 65) urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dalam kerangka MBS meliputi :

1. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar
2. Perencanaan dan Evaluasi
3. Pengelolaan Kurikulum
4. Pengelolaan Ketenagaan
5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)
6. Pengelolaan Keuangan
7. Pelayanan Siswa
8. Hubungan Sekolah dan Masyarakat
9. Pengelolaan Iklim Sekolah

BAB XII

RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

A. PENTINGNYA RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

Menurut Rohiat (2008 : h. 83) setiap sekolah pada umumnya telah memiliki visi, misi dan tujuan yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu mutlak diperlukan adanya suatu pengembangan program sekolah. Berbagai program yang dikembangkan tersebut harus relevan dengan visi dan misi sekolah serta sebagai bentuk penjabaran yang lebih rinci, terukur dan feasible untuk dilaksanakan di sekolah. Pengembangan program sekolah hendaknya dilakukan melalui penahapan yang sistematis dengan langkah-langkah yang harus dipertanggung jawabkan, baik secara akademik, yuridis maupun sosial. Pengembangan program sekolah juga harus mempertimbangkan potensi dan kemampuan sekolah, sejauh mana kekuatan sekolah dan lingkungan mendukung keterlaksanaan program dan apakah terdapat ancaman atau hambatan dalam pelaksanaan nantinya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan perencanaan program bagi sekolah potensial adalah :

1. Secara ideal, RPS memiliki dua jenis yaitu RPS untuk jangka panjang (di atas lima tahun) dan menengah (lima tahun) disebut dengan rencana strategis dan RPS jangka pendek (satu tahun) disebut rencana operasional.

2. Prosedur pembuatan RPS mengacu pada langkah-langkah yang digunakan dalam pembuatan RPS, demikian juga dalam proses pembuatannya.
3. Secara substansi, isi perencanaan program yang dikembangkan dalam RPS disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah masing-masing tetapi tetap mengacu pada aspek-aspek SNP.

Pengembangan RPS menurut Rohiat (2008 : h. 84) adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Program Sekolah
2. Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
3. Pengembangan Proses Belajar Mengajar
4. Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan
5. Pengembangan Manajemen
6. Pengembangan Sumber Dana dan Pendanaan Pendidikan
7. Pengembangan Sistem Penilaian
8. Pengembangan Lingkungan Sekolah
9. Pengembangan Budaya Sekolah
10. Pengembangan Kegiatan Kesiswaan
11. Pengembangan Pendidikan Teknologi Dasar
12. Pengembangan Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skills Education*)

B. PROSES PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

Dalam penyusunan RPS harus diterapkan prinsip-prinsip yaitu mengubah kondisi nyata menjadi kondisi yang diinginkan (ideal), mencapai prestasi siswa, membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/pengembangan), sistematis, terarah, terpadu (saling terkait dan sepadan), menyeluruh, tanggap terhadap perubahan, demand driven (berdasarkan kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, transparansi, data driven, realistis sesuai dengan hasil SWOT dan mendasarkan pada hasil review dan evaluasi. Alur berpikir dan keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sekolah dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 21

Penyusunan dan Pelaksanaan Perencanaan Pengembangan Sekolah

Sumber : Rohiat (2008 : h. 102)

Langkah-langkah penyusunan Renstra dalam RPS adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah
2. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini
3. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan pada lima tahun kedepan
4. Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini dan yang diharapkan lima tahu ke depan
5. Merumuskan visi sekolah
6. Merumuskan misi sekolah
7. Menentukan strategi pelaksanaan pada sekolah
8. Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan (*milestone*)
9. Merencanakan rencana biaya (alokasi dana)
10. Membuat rencana pemantauan dan evaluasi

C. LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN RENCANA OPERASIONAL

Renop disusun berdasarkan renstra dan tidak boleh menyimpang dari renstra sehingga antara renstra dan renop harus terkait dan terdapat benang merah. Renstrate dan Renop inilah yang selanjutnya akan dipergunakan sebagai dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi, pembinaan dan pembimbingan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah.

Menurut Rohiat (2008 : h. 103) terdapat dua alternative dalam langkah-langkah menyusun RPS, alternative pertama adalah :

1. Analisis situasi pendidikan sekolah saat ini
2. Analisis situasi pendidikan sekolah satu tahun ke depan (tujuan jangka pendek/tahunan yang mencakup pemerataan, mutu, relevansi, efisiensi dan kapasitas
3. Kesenjangan antara pendidikan sekolah saat ini dan masa mendatang (tantangan/loncatan)
4. Program-program untuk mengurangi kesenjangan tantangan/loncatan
5. Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan sekolah
6. Rencana biaya (besar dana, alokasi, sumber dana)
7. Rencana pelaksanaan program
8. Rencana pemantauan dan evaluasi
9. Jadwal pelaksanaan program
10. Penanggung jawab program/kegiatan

Alternatif kedua dalam langkah-langkah penyusunan RPS adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis lingkungan operasi sekolah
2. Melakukan analisis pendidikan sekolah saat ini
3. Melakukan analisis pendidikan sekolah satu tahun ke depan (yang diharapkan)

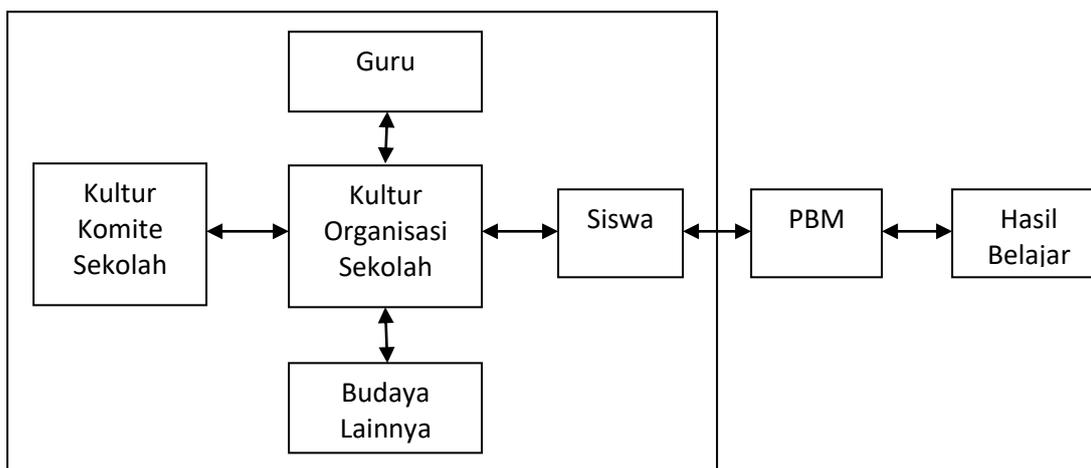
4. Merumuskan kesenjangan antara pendidikan sekolah saat ini dan satu tahu kedepan
5. Merumuskan tujuan tahunan/tujuan jangka pendek (sasaran)
6. Mengidentifikasi urusan-urusan sekolah yang perlu dilibatkan untuk mencapai setiap sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.
7. Melakukan analisis SWOT (mengenai tingkat kesiapan masing-masing urusan sekolah melalui analisis SWOT).
8. Menyusun langkah-langkah pemecahan persoalan, yaitu mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan urusan sekolah.
9. Menyusun rencana program sekolah
10. Menentukan milestone (output apa & kapan dicapai)
11. Menyusun rencana biaya (besar dana, alokasi, sumber dana)
12. Menyusun rencana pelaksanaan program
13. Menyusun rencana pemantauan dan evaluasi
14. Membuat jadwal pelaksanaan program
15. Menentukan penanggung jawab program/kegiatan

BAB XIII

BUDAYA SEKOLAH

A. BUDAYA SEKOLAH

Menurut Schein dalam Usman (2011 : h. 183) mendefinisikan budaya sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok. Dimensi budaya organisasi sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya komite sekolah, guru, siswa, proses belajar mengajar (PBM) dan hasil belajar. PBM sendiri meliputi tujuan, materi, metode/media dan evaluasi. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 22
Dimensi Budaya Organisasi Sekolah

Sumber : Usman (2011 : h. 186)

Menurut Rohiat (2008 : h. 94) budaya sekolah adalah terwujudnya budaya sekolah yang kondusif dan bermutu untuk mendukung proses pembelajaran di sekolah sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain :

1. Penyosialisasian budaya mutu di sekolah
2. Peningkatan perencanaan program pengembangan budaya mutu sekolah
3. Peningkatan implementasi budaya mutu sekolah
4. Peningkatan supervise, monitoring dan evaluasi program budaya mutu sekolah
5. Peningkatan manajemen program budaya mutu sekolah
6. Dan sebagainya

Strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain :

1. Melaksanakan workshop/pelatihan secara internal di sekolah
2. Melakukan kerjasama dengan komite sekolah
3. Melakukan kerjasama dengan masyarakat
4. Melakukan kerjasama dengan LPTI/instansi lain yang relevan
5. Melakukan kerjasama dengan dunia usaha/industri
6. Dan sebagainya

Hasil yang diharapkan dapat diperoleh dari sasaran tersebut adalah :

1. Terwujudnya sosialisasi budaya mutu di sekolah

2. Tercapainya peningkatan perencanaan program pengembangan budaya mutu sekolah
3. Tercapainya peningkatan implementasi budaya mutu sekolah
4. Tercapainya peningkatan supervise, monitoring dan evaluasi dalam program budaya mutu sekolah
5. Tercapainya peningkatan manajemen program budaya mutu sekolah
6. Dan sebagainya

B. PRAKTIK BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH

Menurut Schein dalam Usman (2011 : h. 192) budaya organisasi sekolah dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 15
Budaya Organisasi Sekolah

	<p>Fisik sekolah : halaman dan tanaman yang indah, gedung yang bersih, interior dan eksterior gedung yang fungsional, seragam sekolah, sarana dan prasarana yang lengkap. Perilaku : aktivitas PBM, ekstrakurikulum, kesantunan antarwarga sekolah dan tamu-tamunya dan sebagainya</p>
	Bekerja sinergi, harmonis dan sebagainya
	Keyakinan (tidak tampak) dengan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan dan bermakna tinggi (PAKEMB) membuat peserta didik betah belajar dengan hasil yang memuaskan

Budaya organisasi sekolah ada yang mendukung, tidak mendukung dan netral. Budaya organisasi sekolah yang mendukung peningkatan mutu pendidikan adalah kerjasama sinergi untuk berbuat yang terbaik, memberi penghargaan kepada yang berprestasi, meningkatkan komitmen terhadap belajar. Budaya organisasi sekolah yang kontra terhadap peningkatan mutu adalah peserta didik takut salah, peserta didik takut bertanya, peserta didik jarang bekerjasama dalam memecahkan masalah, budaya malas belajar seperti tugas-tugas tidak dikerjakan dengan sebaik-baiknya dan suka berkelahi (cepat marah). Budaya organisasi sekolah yang netral adalah pemakaian seragam peserta didik dan guru, arisan keluarga sekolah dan rekreasi sekolah.

Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2007 : h. 1) upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut ini:

1. **Kerjasama tim (*team work*)**. Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil sekolah.

2. **Kemampuan.** Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau sekolah. Dalam lingkungan pembelajaran, kemampuan profesional guru bukan hanya ditunjukkan dalam bidang akademik tetapi juga dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan pribadi pendidik.
3. **Keinginan.** Keinginan di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat. Semua nilai di atas tidak berarti apa-apa jika tidak diiringi dengan keinginan. Keinginan juga harus diarahkan pada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai budaya yang muncul dalam diri pribadi baik sebagai kepala sekolah, guru, dan staf dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.
4. **Kegembiraan (*happiness*).** Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah. Jika perlu dibuat wilayah-wilayah yang dapat membuat suasana dan memberi nuansa yang indah, nyaman, asri dan menyenangkan, seperti taman sekolah ditata dengan baik dan dibuat wilayah bebas masalah atau wilayah harus senyum dan sebagainya.

5. **Hormat (*respect*)**. Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan *stakeholders* pendidikan lainnya. Keluhan-keluhan yang terjadi karena perasaan tidak dihargai atau tidak diperlakukan dengan wajar akan menjadikan sekolah kurang dipercaya. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang kita temui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan kita atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Atau mengundang secara khusus dan menyampaikan selamat atas prestasi yang diperoleh dan sebagainya.
6. **Jujur (*honesty*)**. Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain. Nilai kejujuran tidak terbatas pada kebenaran dalam melakukan pekerjaan atau tugas tetapi mencakup cara terbaik dalam membentuk pribadi yang obyektif. Tanpa kejujuran, kepercayaan tidak akan diperoleh. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi dimanapun kita berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya sekolah yang baik.

7. **Disiplin (*discipline*)**. Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah. Disiplin yang dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang dimana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.
8. **Empati (*empathy*)**. Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu. Sikap ini perlu dimiliki oleh seluruh personil sekolah agar dalam berinteraksi dengan siapa saja dan dimana saja mereka dapat memahami penyebab dari masalah yang mungkin dihadapi oleh orang lain dan mampu menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut. Dengan sifat empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya sekolah yang lebih baik karena dilandasi oleh perasaan yang saling memahami.

9. **Pengetahuan dan Kesopanan.** Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf dan kepala sekolah tarmpil, profesional dan terlatih dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua dan masyarakat.

BAB XIV

MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN

A. MONITORING PELAKSANAAN

Menurut Rohiat (2008 : h. 115) adalah suatu kegiatan yang bertujuan mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah potensial, apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, sejauh mana kendala dan hambatan ditemui dan bagaimana upaya-upaya yang sudah dan harus ditempuh untuk mengatasi kendala dan hambatan yang muncul selama pelaksanaan program dalam sekolah potensial. Monitoring lebih berpusat kepada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis. Melalui *monitoring*, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Oleh karena itu, antara pusat dan daerah (termasuk Komite Sekolah) harus melakukan *monitoring* tersebut secara bersama-sama sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Aspek-aspek yang dilakukan dalam monitoring adalah aspek-aspek yang dikembangkan dan dijalankan dalam RPS. Dalam pelaksanaan nantinya, sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun monitoring dilakukan Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota. Prinsipnya, makin sering dilakukan (oleh daerah), makin memberikan dampak positif bagi sekolah.

B. EVALUASI HASIL

Kegiatan evaluasi pada dasarnya adalah untuk mengetahui sejauh mana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah potensial dan sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Kegiatan evaluasi tersebut dilakukan pada akhir tahun kegiatan/akhir tahun ajaran sehingga dilakukan setiap satu tahun sekali. Tujuan utama kegiatan evaluasi ini menurut Rohiat (2008 : h. 116) antara lain :

1. Mengetahui tingkat keterlaksanaan program
2. Mengetahui keberhasilan program
3. Sebagai bahan masukan dalam perencanaan penyelenggaraan sekolah potensial tahun berikutnya
4. Memberikan penilaian tentang kelayakan dilanjutkannya sebagai penerima dana bantuan pembinaan
5. Secara umum, melakukan pembinaan bagi sekolah potensial agar pada tahun berikutnya diperoleh hasil yang lebih baik/meningkat secara signifikan

C. PELAKSANA MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORANNYA

Menurut Rohiat (2008 : h. 116) pelaksana kegiatan monitoring dan evaluasi pada sekolah potensial terdiri atas :

1. Tim monitoring dan evaluasi provinsi

Tim monitoring dan evaluasi provinsi akan membantu pelaksanaan monitoring dan evaluasi sekaligus melakukan monitoring pelaksanaan program melalui hierarki birokrasi (Dinas Pendidikan Provinsi). Monitoring dari provinsi penting dilakukan untuk menjamin pelaksanaan program dan transparansi kegiatan-kegiatan di sekolah.

2. Tim monitoring dan evaluasi kabupaten/kota

Tim monitoring dan evaluasi kabupaten/kota pada umumnya sangat berperan dalam memberikan masukan-masukan kepada tim provinsi maupun tim pusat, dengan asumsi bahwa merekalah yang paling memungkinkan dilihat dari segala aspek. Dari sisi birokrasi, tim Kabupaten/Kota sangat memungkinkan untuk melakukan pembinaan secara terus menerus, bahkan dengan pembinaan tersebut dimungkinkan apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan program secara dini dapat diidentifikasi sehingga kesalahan-kesalahan yang fatal dapat dihindari.

3. Laporan monitoring dan evaluasi

Laporan monitoring dan evaluasi dimaksudkan untuk melihat kemajuan sekolah secara komprehensif. Secara keseluruhan juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul atau yang terjadi di masing-masing sekolah. Khusus untuk laporan monitoring dimaksudkan untuk meminimalisasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada

saat program masih berjalan. Dengan demikian, program-program dapat berjalan sesuai dengan rencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Barker, Joel Arthur. 1999. *Paradigma Upaya Menemukan Masa Depan*. Batam : Penerbit Interajasara.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah* (Materi diklat pembinaan kompetensi calon kepala sekolah/kepala sekolah). Jakarta.
- Echols, M. John. 1992. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta : Penerbit Gramedia.
- Hasbullah. 2001. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil. 2005. *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York
- Indar, Djumberansyah. 1994. *Filsafat Pendidikan*. Surabaya: karya Abditama.
- Komisi Nasional Pendidikan. 2001. *Menuju Pendidikan Bermutu dan Merata*, Jakarta :Laporan Komisi Nasional Pendidikan.
- Musa. 2001. *Otonomi Penyelenggaraan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jurnal Pendidikan Volume 2 No. 2 September.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Rohiat, 2008. *Manajemen Sekolah (Teori Dasar dan Praktik)*. Jakarta : Refika Aditama.
- Sidi, Indra Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta. Paramadina
- Tarmidi. 2006. *Iklim Kelas dan Prestasi Belajar*. Medan : FE Universitas Sumatera Utara.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.

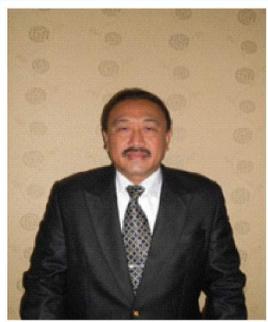
Tirtaraharja, Umar. 2000. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Usman, Husaini. 2011. *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset Pendidikan)*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

V. Paqueo dan J. Lammert. 2000. *Decentralization in Education*, New York: Education.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dr. H. Supriyatn.SY, MM



Supriyatn SY, dilahirkan di Banyumas, 12 Maret 1960. Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri Sibalung, Kecamatan Kemranjen pada tahun 1974 kemudian menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di Sekolah Menengah Ekonomi Pertama SMEP Negeri Kemranjen pada tahun 1977 dan melanjutkan sekolah menengah atas SMEA “ YPE “ SUMPIUH Banyumas dan lulus pada tahun 1982. Pada tahun 1986 menyelesaikan pendidikan di IKIP Jakarta, Jurusan PMP dan Hukum, kemudian melanjutkan pendidikan di IKIP Muhammadiyah Jurusan Filsafat dan Sosiologi Pendidikan dan lulus tahun 1989. Pada tahun 1997 menyelesaikan pendidikan di Institut Pengembangan Wirausaha Indonesia, dan kemudian pada tahun 2010 hingga 2013 menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Borobudur Jakarta Program Doktor (S3).