

# **PENGEMBANGAN MATERI PERKULIAHAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN**

**KD 403**



Oleh:  
**Surya Adi, S.Pd., M.Pd**



**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**2010**

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : WAWASAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 1 ( PERTAMA )

### MATERI

#### *Pendahuluan*

Disadari atau tidak, hakekat segala sesuatu yang tergelar di dunia ini perlu diatur. Pengaturan dimaksud untuk mengarah kepada usaha kelancaran, keteraturan, kedinamisan dan ketertiban suatu usaha. Dapat dibayangkan, apabila pengaturan tidak ada, bahkan dunia ini pun telah hancur sejak dahulu kala.

Masa sekarang penuh dengan kekompakan problema. Problema yang menyangkut politik, sosial, ekonomi, budaya dan kenegaraan. Oleh sebab itulah mutlak diperlukan pengadministrasian. Charles A. Beard pernah berkata “tidak ada satu hal untuk abad modern sekarang ini yang lebih penting dari administrasi”. Kelangsungan hidup pemerintahan yang beradab itu sendiri akan sangat bergantung atas kemampuan kita untuk membina dan mengembangkan suatu filsafat administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat modern.

Sebenarnya administrasi telah ada sejak timbulnya peradaban manusia. Hal ini terbukti pada jaman Mesopotamia, uang logam telah menjadi alat tukar-menukar yang dapat memperlancar jalannya perdagangan. Jaman Babilonia menandakan adanya “Taman Tergantung”, jaman Mesir kuno juga membuktikan ada papirus yang merupakan data-data tercatat peradaban kala itu. Disusul Tiongkok kuno dengan administrasi kepegawaiannya (adanya istilah “*merit system*”, Romawi kuno dengan karya Cicero yang berjudul “*De Offici*” (*The Office*) dan *De Leggibus* (*The Lay*) dan Yunani kuno dengan konsep demokrasi.

Dari fase perkembangan administrasi muncullah tokoh-tokoh di bidang administrasi dan manajemen. Federick W. Taylor telah memelopori timbulnya “Gerakan Manajemen Ilmiah” di Amerika Serikat. Disusul Henry Fayol yang membahas manajemen perusahaan dengan “*General and Industrial Management*” yang pada akhirnya, Taylor dianggap sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, sedangkan Henry Fayol sebagai Bapak Administrasi Modern.

### ***Konsep Dasar Administrasi Pendidikan***

Sampai dewasa ini para pakar belum sependapat Apakah ilmu pendidikan sebagai ilmu yang berdiri sendiri atau hanya sekedar penerapan kaidah-kaidah psikologi dan sosiologi dalam membimbing anak menuju kedewasaan.

Langeveld menyatakan bahwa pendidikan adalah ilmu tersendiri karena pendidikan memiliki obyek tersendiri yang berupa hubungan antara pendidik dan peserta didik, cara tersendiri yang normatif dan memiliki tujuan yang jelas yaitu kedewasaan. Kemudian pengertian pendidikan yaitu berupa kegiatan belajar mengajar dan bahkan akhirnya situasi belajar mengajar yang berlaku di lembaga pendidikan atau biasa kita kenal dengan istilah “*schooling*”. “*Schooling*” memiliki komponen: guru, murid, kurikulum, keteraturan dan fasilitas belajar mengajar.

### ***Pendekatan-pendekatan dalam Administrasi Pendidikan***

Dalam perkembangannya pendekatan-pendekatan dalam administrasi pendidikan tidak terlepas dengan perkembangan teori administrasi dan organisasi. Menurut Way K. Hoy dan Cecil C. Miskel (1978) dan J.C.S. Musaaazi (1988) bahwa perkembangan teori administrasi dapat digolongkan kepada tiga tahapan perkembangan: (1) pendekatan organisasi klasik (1900-1930); (2) pendekatan hubungan manusia (1930-1950); dan (3) pendekatan perilaku (1950-sekarang).

### ***Pendekatan Organisasi Klasik***

Pendekatan organisasi klasik ini sering disebut juga dengan gerakan administrasi ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Taylor seorang yang memiliki latar belakang dan pengalaman sebagai buruh, juru ketik, mekanik, dan akhirnya berpengalaman sebagai

kepala teknik yang hidup antara tahun 1856 sampai dengan tahun 1915. Gerakan ini mencari upaya untuk dapat menggunakan orang secara efektif dalam organisasi industri. Konsep dari gerakan ini adalah orang dapat juga bekerja layaknya sebagai mesin. Frederick Taylor dan teman-temannya berkeyakinan bahwa para pekerja yang didorong motivasi ekonomi dan keinginan psikologis yang terbatas yang memerlukan arahan-arahan tetap.

### **Pendekatan Hubungan Manusia**

Pendekatan hubungan manusia adalah gerakan yang lahir dan berkembang sebagai reaksi terhadap pendekatan organisasi klasik. Pendekatan hubungan manusia ini dipelopori oleh Mary Parker Follett (1868-1933) orang yang pertama kali mengenal pentingnya faktor-faktor manusia dalam administrasi. Mary Follet juga banyak menulis yang berkenaan dengan sisi manusia dalam administrasi. Mary Follet percaya bahwa masalah yang mendasar dalam semua organisasi adalah mengembangkan dan mempertahankan hubungan dinamis dan harmonis. Walaupun terjadi konflik, menurut pemikiran Mary Follet, konflik tersebut merupakan suatu proses yang normal bagi pengembangan hal yang mengakibatkan terjadinya konflik itu.

### **Pendekatan Prilaku**

Pendekatan prilaku dalam administrasi adalah menggabungkan antara hubungan sosial dengan struktur formal dan menambahkannya dengan proposisi yang diambil dari psikologi, sosiologi, ilmu politik dan ekonomi. Pendekatan ini dipelopori oleh Chester I. Barnard yang hidup antara tahun 1886 sampai dengan tahun 1961. Barnard adalah seorang kepala eksekutif pada perusahaan Bell Telephone di New Jersey yang menulis buku dengan judul "*Functions of the Executive*" (1938). Dalam buku ini Barnard mengulas secara lengkap teori perilaku yang kooperatif dalam organisasi formal. Barnard menyimpulkan bahwa kontribusi kerjanya berkenaan dengan konsep struktur dan dinamis. Konsep-konsep struktur yang dianggap penting adalah individu, sistem kerja sama, organisasi formal, organisasi formal yang kompleks, dan juga organisasi informal. Konsep-konsep dinamis yang penting, menurut Barnard, adalah kerelaan, kerjasama, komunikasi, otoritas, proses keputusan, dan keseimbangan dinamik.

### ***Fungsi-fungsi Administrasi Pendidikan***

Administrasi pada umumnya dan administrasi pendidikan pada khususnya tidak berada dalam suatu kevakuman kegiatan, ia berada pada suatu proses yang kontinu dan berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam administrasi, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan atau perhitungan yang rasional.

Sehubungan dengan pemikiran tersebut di atas, maka diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar antara langkah yang satu dengan langkah yang lainnya tidak rancu adanya.

Rumusan dari langkah-langkah tersebut, disebut fungsi administrasi. Fungsi administrasi merupakan pemuatan pengarahan mental (pikiran, kemauan dan perasaan) dan tenaga jasmaniah untuk mewujudkan sesuatu sebagai sasaran. Sasaran itu telah direncanakan sebelumnya. Dengan demikian fungsi administrasi merupakan sesuatu dari kegiatan yang menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. Membuat Keputusan (*Decision making*)
2. Merencanakan (*Planning*)
3. Mengorganisasikan (*Organizing*)
4. Mengkomunikasikan (*Communication*)
5. Mengkoordinasikan (*Coordination*)
6. Mengawasi (*Controlling*)
7. Menilai (*Evaluation*)

### **RUJUKAN**

Chatlinas Said, (1988), *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Jakarta :Depdikbud.

Donmoyer, Robert and associates (Eds), (1995), *The knowledge Base in educational administration*, Albany : State University of New York Press.

Douglass, Hart R., (1963), *Modern Administration of secondary*, Boston: Ginn & Comapany

- Elsbree, Willard S., H.J. Mc Nally and R. Winn, (1959), *Elementary School Administration, New York: American Book Company*
- Hack, Walter G, et.al., (1968), *Educational Administration, Selected Reading*, Boston: Allyn & Bacon, Inc
- Hoy, Wayne K dan Cecil G. Miskel, (1978), *Educational Administration: Theory, Research And Practice*, Toronto : Random House, Inc.
- Inspektur Jenderal Depdikbud, (1985), *Pengawasan Melekat Dalam Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud
- Lipham, James M. and James Hoek Jr., (1974), *The Principalship, Foundation and Functions*, New York: harper and Row, Publisher.
- Musaazi, J.C.S., (1988), *The Theory and Practice Of Educational Administration*, London : Macmillan Publishers Ltd.
- Raymond H. Ostrander and Dethy, Ray C., (1968), *A Value Approach to Educational Administration*, New York: American Book Company.
- Rifai, M(1982), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars.
- Rifai, Moch., dan Mamusung, Y., (1990) *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Bandung : FIP IKIP.
- Scott M., Cultip and Center, Allen H., (1958), *Effective Public Relations*, New York: Englewood Cliffs Prentice Hall Inc.
- Soetopo, Hendy dan Soemanto, Wasty, (1982), *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Usaha Nasional.
- Soehari, Wisnio, (1979), *Segi-segi Administrasi Sekolah*, Solo: Agustina.
- Sutiana, Oteny (1983), *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : ORGANISASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN  
NASIONAL  
PERTEMUAN KE : 2 ( KEDUA )

### MATERI

#### *Individu dan Organisasi*

Pada umumnya setiap individu memiliki lebih dari satu kebutuhan hidup, mulai dari kebutuhan yang sederhana sampai kepada kebutuhan yang kompleks dan luas. Sebagian kebutuhan sederhana dapat dipenuhinya sendiri tanpa memerlukan bantuan dan keterlibatan orang lain, karena sifatnya sederhana misalnya memenuhi kebutuhan individu yang sangat mendasar dalam memenuhi tuntutan rutin sehari-hari, makan, berpakaian, mengatur keperluan pribadi.

Tetapi manakala kebutuhan itu sudah menjadi kompleks, besar dan luas, tidak mungkin tujuan itu dicapai sendirian karena keterbatasan kemampuan individu, karena keterbatasan yang ada pada diri orang perorangan, menyebabkan tidak mungkin dicapai secara sendirian. Dalam masalah seperti inilah orang memerlukan bantuan orang lain dalam bentuk kerja sama. Kerja sama bisa mewujudkan satu cita-cita bersama ke masa depan, untuk mencapainya diperlukan organisasi. Dalam kerja sama orang bisa saling membantu dan saling menutupi kelemahan dan kekurangan yang ada pada orang perorangan. Dengan kerja sama orang akan saling menutupi kelemahan masing-masing, sehingga melahirkan kekuatan yang besar, yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan besar pula, yang secara sendirian tidak mungkin dilakukannya. Tujuan yang luas melahirkan pekerjaan besar, yang hanya tercapai melalui banyak orang dalam kerjasama yang terorganisasi. Kerja sama memungkinkan lahirnya kekuatan besar yang dahsyat, yang tak terkirakan, yang tidak mungkin bisa dilakukan oleh orang perorangan secara sendiri-sendiri. Oleh karena itulah orang membentuk kesatuan ikatan dalam wadah bersama yang disebut organisasi. Karena secara perorangan, orang tidak lagi bisa menjangkau tujuan yang luas lagi besar, sebab kemampuan dirinya yang terbatas dalam banyak hal. Kerja sama melahirkan kemampuan dan kekuatan besar untuk bisa mewujudkan misi yang menjadi cita-cita bersama dapat dilakukan.

Keterlibatan banyak orang yang memiliki persepsi yang sama, kemudian membagi tugas untuk dikerjakan memungkinkan terrealisasinya tujuan organisasi.

Menurut Edgar Schein (1973). Organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas sejumlah orang dalam mencapai sejumlah tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi dan melalui hierarchi kekuasaan dan tanggung jawab.

#### Ciri-ciri Organisasi

Amitai Etzioni (1987:4) mengemukakan ciri organisasi sbb.

1. Adanya pembagian tugas pekerjaan, kekuasaan tanggung jawab dan pengaturan komunikasi dalam mencapai tujuan.
2. Pengendalian dan pengarahan usaha mencapai tujuan dari pusat kekuasaan yang telah ditetapkan
3. Penggantian tenaga/personil untuk lebih meningkatkan usahanya, Juga ditandai oleh :
4. Service profider. Yaitu pelayanan profesional yang di berikan oleh orang-orang yang ada didalamnya.
5. Efisiensi, baik berupa uang, waktu maupun fasilitas yang digunakan karena keterbatasan sumber daya.
6. Pertanggung jawaban kepada stakeholder yang berupa akuntabilitas organisasi dalam hal jumlah, mutu, efisiensi, kinerja atau produktivitas yang telah dicapainya.
7. Memanfaatkan produk teknologi tinggi baik dalam mengolah informasi maupun dalam mengolah input menjadi outputnya.
8. Interdependen dan saling bergantung dengan lingkungannya, sehingga mampu bertahan lama karena dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

#### ***Jenis Organisasi***

Terdapat dua jenis organisasi yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal disusun berdasarkan kebutuhan dalam mengatur tatahubungan yang ada didalamnya dalam bentuk struktur yang ditetapkan. Baik berupa tata hubungan yang menetapkan pusat-pusat perintah dan kekuasaan, siapa memimpin apa, pertanggung jawaban, prosedur kerja, komunikasi organisasi maupun komunikasi interaksi sesama anggota organisasi didalamnya. Menurut Chester I. Barnard (1968) *organisasi formal* adalah sistem kerjasama yang kompleks dari unsur fisik, biologis, individu, dan sosial dalam hubungan kerja sama yang teratur dari dua individu atau lebih.

Ciri-ciri organisasi formal dapat dilihat sebagai berikut :

1. Struktur kegiatan diatur dengan jelas
2. Komunikasi organisasi ditata secara tertib, siapa bertanggung jawab kepada siapa
3. Organisasi relatif permanen, untuk tujuan yang luas dan jangka panjang.
4. Organisasi tumbuh menjadi besar karena peningkatan spesialisasi di dalamnya
5. Terdapat pergantian personil, pengangkatan dan pemberhentian pegawai
6. Memiliki acuan norma sebagai aturan yang dipegang teguh oleh organisasi, termasuk menetapkan pimpinan dan anggotanya
7. Organisasi dibentuk secara rasional
8. Setiap masalah dipecahkan secara formal
9. Pelayanan ditetapkan secara hierarki

Organisasi informal berbeda dengan organisasi formal. Organisasi informal merupakan ikatan kebersamaan yang dibentuk secara sukarela oleh para anggotanya untuk memperoleh kepuasan berafiliasi. Salah satu tujuan utamanya adalah memperoleh persahabatan (Hicks,1987: 175). Organisasi ini didirikan dengan tidak mengenal bentuk atau struktur yang jelas dan tegas. Melainkan dibentuk karena rasa kebersamaan, persahabatan, persaudaraan, karena memiliki kesamaan cita, persepsi atau maksud atau keperluan yang relatif sama dari para anggota yang membentuknya. Para anggotanya berkumpul untuk memenuhi kerinduan berafiliasi, solidaritas dalam memenuhi naluri sosial atau sekuritas sosial (Barnard dalam Hick:1987:176) Keanggotaannya bersifat sukarela demi membentuk persahabatan. Sangsi bersifat sosial. Senioritas biasanya menjadi ciri yang dituakan, secara sosiologis diterima sebagai pemimpin yang dihormati. Interaksi didalamnya merupakan interaksi sosial yang luwes tanpa batas penghalang yang rigid dan kaku bersifat spontanitas.

### ***Bentuk Organisasi***

**Bentuk organisasi jalur** adalah bentuk yang menunjukkan adanya garis komando central dari atasan kepada bawahan, seperti pada organisasi tentara. Dimana bawahan harus menyampaikan pertanggung jawaban sesuai garis komando yang ditetapkan. Setiap pimpinan memberi perintah kepada bawahannya masing-masing sesuai dengan jalurnya. Atau setiap bawahan harus bertanggung jawab langsung kepada atasan yang memberinya komando.

**Bentuk Organisasi Garis (line organization) dan Staff** adalah bentuk organisasi dimana pucuk pimpinan mempunyai staf sebagai pembantu yang tidak memiliki kewenangan memberi komando. Staf tidak memiliki bawahan. Jika staf akan memberi perintah kepada bawahan harus

melalui pucuk pimpinannya, atau mengatas namakannya, atas seizin pucuk pimpinan. Staf artinya tangan kanan, pembantu pimpinan, ia merupakan orang yang dipercayai atasan dalam bidang keahliannya. Staf berfungsi sebagai pembantu pimpinan yang memberi masukan kepada pimpinan sesuai keahliannya. Kalaupun ada hubungan antara staf dan bawahan biasanya bersifat koordinatif atau konsultatif, bukan komando. Pucuk pimpinan bisa langsung memberi komando kepada bawahan tanpa melalui staf, dan bawahan yang diperintah langsung menyampaikan pertanggung jawaban kepada atasannya tanpa melalui staf.

**Bentuk Organisasi Fungsional** adalah organisasi yang mendasarkan kepada keahlian. Sebagian wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi yang ada dibawahnya sesuai dengan fungsinya sebagai staf. Atau pucuk pimpinan mempunyai unit organisasi bawahan sebagai pelaksana yang sesuai dengan bidang kerjanya. Staf ini mempunyai kewenangan memberi perintah kepada bawahan sebagai pelaksana, sesuai dengan fungsi / keahliannya. Tiap-tiap staf mempunyai fungsi tersendiri yang dipimpin oleh seorang ahli dalam bidangnya. Pucuk pimpinan melimpahkan sebagian wewenang kepada staf pelaksana dalam bidang-bidang tertentu sesuai bidang kerjanya.

## RUJUKAN

- Administrasi Pendidikan, Tim Dosen Jurusan ( 1994 ), *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP.
- Albert Lepawsky, (1960), *Administration, The Art and Science of Organization and Manajemen*. New York : Alfred A Knopf.
- Etzioni Amitai, ( 1982 ), *Organisasi Organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia dan Pustaka Badijaguna.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, ( 1985 ), *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Jakarta Pusat : Erlangga.
- Fattah Nanang, ( 2000 ), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : CV. Adira.
- Hicks Herbert C, Ray Gullet G, ( 1987 ) *Organisasi Teori Dan Tingkah Laku*, Jakarta , Bina Aksara.
- Imai Masaaki, (1996), *Kaizen. ( Ky'zen )*, “Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan”, dalam Seri Manajemen No 138, Jakarta: PT Pustaka Binamaan Paresindo.
- Koonntz Harold, Cyril O'Donnel, Heinz Weihrich, ( 1986 ), *Manajemen*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN SATUAN PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 3 ( TIGA )

### MATERI

Istilah pengelolaan merupakan pengertian dari istilah Management (*Inggris*). Istilah ini berasal dari bahasa Latin, Perancis dan Italia. Istilah itu sebagai berikut: *manus, mano, manage/menege, maneggiare*. Maneggiare berarti melatih kuda agar kakinya dapat melangkah dan menari seperti dikehendaki pelatihnya.

Oliver Sheldon dalam “Encyclopedia of the social Sciences” memberi batasan sebagai berikut: “Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised”. (Edwin R.A. Seligman, Encyclopedia of the Social Sciences, 1957:76)

Pengertian di atas lebih menekankan pada bagaimana pelaksanaan tujuan itu dapat dilaksanakan dan dibina. Di dalam encyclopedia ini pula C. Canby Balderton memberi batasan sebagai berikut:

Management is stimulating, organizing, and directing of human effort to *utilize effectively materials and facilities to attain an objective*. (Edwin R.A. Seligman, Encyclopedia of the Social Sciences, 1957:76)

Batas ini lebih menekankan pada fungsi-fungsi manajemen melalui perangsangan pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia dalam rangka pemanfaatan fasilitas secara efektif untuk mencapai tujuan.

### ***Fungsi Pengelolaan Sekolah***

Proses kegiatan tersebut, pada pokoknya berdasarkan kepada tiga macam fungsi manajemen, atau ada orang yang menyebutkan pula bahwa fungsi-fungsi manajemen antara lain:

1. Perencanaan (*planning*);
2. Pelaksanaan (*execution*); dan

### 3. Penilaian (*evaluation*).

(J.F. Tahalele dan Soekarto Indrafachrudin, Kepemimpinan Pendidikan, 1975:36)

Dilihat dari sudut perkembangan administrasi sebagai ilmu., maka klasifikasi fungsi-fungsi manajemen ternyata berkembang sesuai latar belakang kondisi masyarakat dengan pandangan hidupnya, serta alam pikiran dari seorang teoritikus. Sebagai contoh, dapat dilihat dari dua kutub kondisi pandangan hidup masyarakat dalam negara yang sangat berbeda, yaitu:

- a. Pada waktu negara Perancis dalam kondisi militeristis, maka Henry Fayol seorang ilmuwan dalam manajemen menyusun buku: "*General and Industrial Management*" (1916). Ia mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- 1) *Planning* (Perencanaan);
- 2) *Organizing* (Pengorganisasian);
- 3) *Commanding* (Pemberian perintah);
- 4) *Coordinating* (Pengkoordinasian); dan
- 5) *Controlling* (Pengawasan).

(S.P. Siagian, Filsafat Administrasi, 1970:73)

- b. Negara Amerika Serikat pada saat itu terkena sistem pemerintahannya dengan demokrasi liberal. Tokoh ilmuwan yang cukup terkenal di bidang manajemen yaitu Prof. John F. Mee, yang membina mata kuliah Filsafat Manajemen di Universitas Indiana. Ia mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- 1) *Planning* (Perencanaan);
- 2) *Organization* (Pengorganisasian);
- 3) *Motivating* (Pendorongan); dan
- 4) *Controlling* (Pengawasan).

(S.P. Siagian, Filsafat Administrasi, 1970:75)

Menurut Prof. J. F. Tahalele, MA. Ada dua unsur dalam kegiatan penyelenggaraan sekolah, yaitu:

- a. "*Human element*" (unsur-unsur manusia): anak-anak, orang tua, para guru dan para pegawai dan pekerja lain, kepala inspeksi pendidikan/pengajaran, pekerjaan pengawasan-pengawasan pendidikan, kepala perwakilan pendidikan dan kebudayaan, dan sebagainya juga para individu lain dalam masyarakat.
- b. "*Material element*" (unsur-unsur kebendaan)
  - 1) Uang, gedung, tanah, perlengkapan, dan alat-alat pelajaran;
  - 2) Ide-ide, prinsip-prinsip, hukum-hukum, peraturan-peraturan, keinginan-keinginan masyarakat, kebutuhan-kebutuhannya dan sebagainya.

(J.F. Tahalele dan Soekarto Indrafachrudin, Kepemimpinan Pendidikan, 1975:38).

### ***Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sekolah***

Harl R. Douglass, A.M. Ph.D. (Modern Administration of Secondary Schools, 1963:13-17) merumuskan tentang prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut:

#### **Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.**

Tujuan dari suatu organisasi, merupakan titik akhir yang berkedudukan penting, karena itu tujuan harus disadari serta dihayati oleh para pelaksananya. Hal tersebut perlu ditandaskan kepada mereka, karena mereka sering kehilangan arah terhadap tujuan umum, apabila ia setelah terlibat dalam tugasnya. Mereka lupa akan fungsi organisasi yang sebenarnya hanya sebagai alat atau wadah saja.

#### **Mengkoordinasi wewenang dan tanggungjawab.**

Kalau orang ingin melihat hasil tanggungjawab seseorang terhadap pekerjaannya, maka ia harus diberi wewenang dan kesempatan yang sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya dalam tempat pekerjaannya. Apabila seseorang ketua bidang studi bertanggungjawab untuk memajukan pengajaran dalam bidang ya maka ia harus mendapat bantuan dari kepala sekolah dan pengawas, agar tetap berwibawa di hadapan para guru dalam bidang studi tersebut. Dan apabila ia kompeten dalam melakukan tugas-tugasnya, maka harus diberi kesempatan dan kekuatan yang lebih baik, sehingga ia dapat menyelesaikan tanggungjawab dengan memuaskan.

#### **Memberi tanggungjawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya.**

Tanggungjawab yang diberikan pada seseorang harus sesuai dengan watak orang itu sendiri. Penempatan orang itu harus sesuai dengan bakat-bakatnya, latihan-latihan yang pernah diperolehnya dan pengalaman yang pernah dialaminya.

#### **Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia**

Agar supaya pimpinan tidak akan mengalami kesalahan serius (*blunder*), maka faktor-faktor psikologis manusia ini harus dipahami benar-benar. Dalam setiap situasi kerjasama setiap

individu itu memerlukan adanya kemaun, ambisi, prasangka, dan sebagainya, hal-hal yang peka ini perlu diketahui oleh pimpinan.

Demikianlah dalam merumuskan “*policy*” atau prosedur, hendaknya tidak hanya mempertimbangkan pada pengaruh yang tidak langsung yang berupa sikap-sikap dari orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan harus juga mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya.

### **Relativitas nilai-nilai**

Pengertian relativitas ini ialah suatu kondisi atau keadaan yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor lain. Dalam pelaksanaan kegiatan manajemen, nilai-nilai yang ada pada sesuatu prinsip ialah tergantung atau ada hubungan dengan nilai-nilai yang ada di lingkungan kerja, termasuk nilai-nilai yang ada dalam prinsip-prinsip lain. Karena itu tidak dibenarkan suatu keputusan yang mengakibatkan konflik antara prinsip yang satu dengan prinsip yang lain.

### ***Bidang-bidang Kegiatan Pengelolaan Sekolah***

James M. Lipham dan James A. Hoeh, merumuskan menjadi lima macam pengelolaan sekolah, yaitu:

- a. “*Instructional program*”
- b. “*Staff personnel*”
- c. “*Student personnel*”
- d. “*Financial and physical resources*”
- e. “*School-Community relationship*”

(James M. Lipham and James A. Hoeh, *The Principalship*, 1974:5)

### **RUJUKAN**

- Douglass, Hart R., (1963), *Modern Administration of secondary*, Boston: Ginn & Company
- Elsbee, William S., H.J. McNally and R. Winn, (1959), *Elementary School Administration*, New York: American Book Company
- Hack, Walter G, et.al., (1968), *Educational Administration, Selected Reading*, Boston: Allyn & Bacon, Inc
- Inspektur Jenderal Depdikbud, (1985), *Pengawasan Melekat Dalam Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud
- Lipham, James M. and James Hoek Jr., (1974), *The Principalship, Foundation and Functions*, New York: harper and Row, Publisher.

- Raymond H. Ostrander and Dethy, Ray C., (1968), *A Value Approach to Educational Administration*, New York: American Book Company.
- Rifai, Moch., dan Mamusung, Y., (1990), *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Bandung : FIP IKIP.
- Scott M., Culp and Center, Allen H., (1958), *Effective Public Relations*, New York: Englewood Cliffs Prentice Hall Inc.
- Soetopo, Hendyat dan Soemanto, Wasty, (1982), *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Usaha Nasional.
- Soehari, Trisnio, (1979), *Segi-segi Administrasi Sekolah*, Solo: Agustina.
- Tahalele, J.F. dan Soekarto Indrafachrudi, (1975), *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran P3T, IKIP Malang
- Terry, George, (1960), *Principles of Management*, Home-wood Illionis: Richard D. Irwin
- Wayne K., Hoy and Miskel, Cecil G., (1978), *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, New York: Random House

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN KELAS  
PERTEMUAN KE : 4 ( EMPAT )

### MATERI

#### *Konsep Pengelolaan Kelas*

Manajemen atau pengelolaan diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan kelas diartikan secara umum sebagai sekelompok siswa yang ada pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dari guru yang sama pula. Dengan demikian, manajemen kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuan. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen kelas merupakan usaha sadar untuk mengatur kegiatan proses belajar mengajar secara sistematis. Usaha sadar itu mengarah pada penyiapan bahan belajar, penyiapan sarana dan alat peraga, pengaturan ruang belajar, mewujudkan situasi/kondisi proses belajar mengajar dan pengaturan waktu sehingga pembelajaran berjalan dengan baik dan tujuan kurikuler dapat tercapai (Dirjen PUOD dan Dirjen Dikdasmen, 1996).

#### *Kegiatan Pengelolaan Kelas*

Kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam manajemen kelas sebagai aspek-aspek manajemen kelas yang tertuang dalam petunjuk pengelolaan kelas adalah :

1. Mengecek kehadiran siswa.
2. Mengumpulkan hasil pekerjaan siswa, memeriksa dan menilai hasil pekerjaan tersebut.
3. Pendistribusian bahan dan alat.

4. Mengumpulkan informasi dari siswa.
5. Mencatat data.
6. Pemeliharaan arsip.
7. Menyampaikan materi pelajaran.
8. Memberikan tugas/PR.

### ***Masalah-masalah dan Pemecahan Masalah Pengelolaan Kelas***

Masalah pengelolaan kelas menurut M. Entang dan T. Raka Joni (1983:12) dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu masalah individu dan masalah kelompok (meskipun perbedaan keduanya merupakan tekanan saja). Tindakan pengelolaan kelas yang dilakukan guru akan efektif apabila ia dapat mengidentifikasi dengan tepat hakekat masalah yang sedang dihadapi, sehingga pada akhirnya ia dapat memilih strategi penanggulangan yang tepat pula.

Masalah individu muncul karena dalam individu ada kebutuhan ingin diterima kelompok dan ingin mencapai harga diri. Apabila kebutuhan-kebutuhan itu tidak dapat lagi dipenuhi melalui cara-cara yang luhur yang dapat diterima masyarakat (kelas, maka individu yang bersangkutan akan berusaha mencapainya dengan cara-cara lain. Dengan perkataan lain individu itu akan berbuat tidak baik. Perbuatan-perbuatan untuk mencapai tujuan dengan cara yang tidak baik itu oleh Rodolf Dreikurs dan pearl Cassel yang dikutip oleh M. Entang dan T. Raka Joni digolongkan menjadi empat yaitu:

1. Tingkah laku yang ingin mendapat perhatian orang lain (*attention getting behaviors*). Misalnya membadut di kelas atau berbuat lamban sehingga perlu mendapat pertolongan ekstra.
2. Tingkah laku yang ingin menunjukkan kekuatan (*power seeking behaviors*), misalnya selalu mendebat, kehilangan kendali emosional (marah-marah, menangis) atau selalu lupa pada aturan-aturan penting di kelas.
3. Tingkah laku yang bertujuan menyakiti orang lain (*revenge seeking behaviors*). Misalnya menyakiti orang lain dengan mengata-ngatai, memukul, menggigit dan sebagainya.

4. Peragaan ketidak mampuan (*passive behaviors*), yaitu sama sekali menolak untuk mencoba melakukan apapun karena menganggap bahwa apapun yang dilakukannya akan mengalami kegagalan.

### ***Usaha Pencegahan Masalah Pengelolaan Kelas***

Pengelolaan kelas merupakan kegiatan atau tindakan guru dalam rangka penyediaan kondisi yang optimal agar proses belajar mengajar berlangsung efektif. Tindakan tersebut dapat berupa tindakan yang bersifat pencegahan dan atau tindakan yang bersifat korektif. Tindakan yang ***bersifat pencegahan (preventif)*** yaitu dengan jalan menyediakan kondisi baik fisik maupun kondisi sosio emotional sehingga terasa benar oleh siswa rasa kenyamanan dan keamanan untuk belajar. Sedangkan tindakan yang ***bersifat korektif*** merupakan tindakan terhadap tingkah laku yang menyimpang dan merusak kondisi optimal bagi proses belajar mengajar yang sedang berlangsung. Tindakan yang bersifat korektif terbagi dua, yaitu tindakan yang seharusnya segera diambil guru pada saat terjadi gangguan (***dimensi tindakan***) dan ***penyembuhan (kuratif)*** terhadap tingkah laku yang menyimpang yang terlanjur terjadi agar penyimpangan tersebut tidak berlanjut.

### **Usaha Yang Bersifat Pencegahan.**

Tindakan pencegahan adalah tindakan yang dilakukan sebelum munculnya tingkah laku yang menyimpang yang mengganggu kondisi optimal berlangsungnya pembelajaran. Keberhasilan dalam tindakan pencegahan merupakan salah satu indikator keberhasilan manajemen kelas. Konsekuensinya adalah guru dalam menentukan langkah-langkah dalam rangka manajemen kelas harus merupakan langkah yang efektif dan efisien untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun langkah-langkah pencegahannya (maman Rahman : 1998) sebagai berikut :

### **Peningkatan Kesadaran Diri Sebagai Guru**

Langkah peningkatan kesadaran diri sebagai guru merupakan langkah yang strategis dan mendasar, karena dengan dimilikinya kesadaran ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki yang merupakan modal dasar bagi guru dalam

melaksanakan tugasnya. Implikasi adanya kesadaran diri sebagai guru akan tampak pada sikap guru yang demokratis, sikap yang stabil, kepribadian yang harmonis dan berwibawa. Penampakan sikap seperti itu akan menumbuhkan respon dan tanggapan positif dari peserta didik.

#### Peningkatan Kesadaran Peserta Didik

Interaksi positif antara guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran terjadi apabila dua kesadaran (kesadaran guru dan peserta didik) bertemu. Kurangnya kesadaran peserta didik akan menumbuhkan sikap suka marah, mudah tersinggung, yang pada gilirannya memungkinkan peserta didik melakukan tindakan-tindakan yang kurang terpuji yang dapat mengganggu kondisi optimal dalam rangka pembelajaran. Untuk meningkatkan kesadaran peserta didik, maka kepada mereka perlu melaksanakan hal-hal berikut : (1) memberitahukan akan hak dan kewajibannya sebagai peserta didik, (2) memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan dorongan para peserta didik, (3) menciptakan suasana saling pengertian, saling menghormatidan rasa keterbukaan antara guru dan peserta didik.

#### Sikap Polos Dan Tulus Dari Guru

Guru hendaknya bersikap polos dan tulus terhadap peserta didik. Sikap ini mengandung makna bahwa guru dalam segala tindakannya tidak boleh berpura-pura bersikap dan bertindak apa adanya. Sikap dan tindak laku seperti itu sangat membantu dalam mengelola kelas. Guru dengan sikap dan kepribadiannya sangat mempengaruhi lingkungan belajar, karena tingkah laku, cara menyikapi dan tindakan guru merupakan stimulus yang akan direspon atau diberikan reaksi oleh peserta didik. Kalau stimuli itu positif maka respon atau reaksinya juga positif. Sebaliknya kalau stimuli itu negatif maka respon atau reaksi yang akan muncul adalah negatif. Sikap hangat, terbuka, mau mendengarkan harapan atau keluhan para siswa, akrab dengan guru akan membuka kemungkinan terjadinya interaksi dan komunikasi wajar antara guru dan peserta didik.

## Mengenal Dan Mengenal Alternatif Pengelolaan

Untuk mengenal dan menemukan alternatif pengelolaan, langkah ini menuntut guru : (1) melakukan tindakan identifikasi berbagai penyimpangan tingkah laku peserta didik yang sifatnya individual maupun kelompok. Penyimpangan perilaku peserta didik baik individual maupun kelompok tersebut termasuk penyimpangan yang disengaja dilakukan peserta didik yang hanya sekedar untuk menarik perhatian guru atau teman-temannya., (2) mengenal berbagai pendekatan dalam manajemen kelas. Guru hendaknya berusaha menggunakan pendekatan manajemen yang dianggap tepat untuk mengatasi suatu situasi atau menggantinya dengan pendekatan yang dipikirkannya, (3) mempelajari pengalaman guru-guru lainnya yang gagal atau berhasil sehingga dirinya memiliki alternatif yang bervariasi dalam menangani berbagai manajemen kelas.

## Menciptakan Kontrak Sosial

Penciptaan kontrak sosial pada dasarnya berkaitan dengan "standar tingkah laku" yang diharapkan seraya memberi gambaran tentang fasilitas beserta keterbatasannya dalam memenuhi kebutuhan peserta didik. Pemenuhan kebutuhan tersebut sifatnya individual maupun kelompok dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan sekolah. Standar tingkah laku ini dibentuk melalui kontrak sosial antara sekolah/guru dan peserta didik. Norma atau nilai yang turunnya dari atas dan tidak dari bawah, jadi sepihak, maka akan terjadi bahwa norma itu kurang dihormati dan ditaati. Oleh sebab itu, dalam rangka mengelola kelas norma berupa kontrak sosial (tata tertib) dengan sanksinya yang mengatur kehidupan di dalam kelas, perumusannya harus dibicarakan atau disetujui oleh guru dan peserta didik. Kebiasaan yang terjadi dewasa ini bahwa peraturan sebagai standar tingkah laku berasal dari atas (sekolah/guru). Para peserta didik dalam hal ini hanya menerima saja apa yang ada. Mereka tidak memiliki pilihan lain untuk menolaknya. Konsekuensi terhadap kondisi demikian memungkinkan timbulnya persoalan-persoalan dalam pengelolaan kelas karena para peserta didik tidak merasa turut membuat serta memiliki peraturan sekolah yang sudah ada tersebut.

## Usaha Yang Bersifat Penyembuhan (Kuratif)

Kegiatan yang bersifat penyembuhan mengikuti langkah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi masalah
- b. Menganalisis masalah
- c. Menilai alternatif-alternatif pemecahan
- d. Mendapatkan balikan

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Kelas

##### Kondisi fisik

- a. Ruang tempat berlangsungnya proses belajar mengajar
- b. Pengaturan tempat duduk.
- c. Ventilasi dan pengaturan cahaya
- d. Pengaturan penyimpanan barang-barang

##### Kondisi Sosio-Emosional

- a. Tipe kepemimpinan
- b. Sikap guru
- c. Suara guru
- d. Pembinaan hubungan baik (*raport*)

##### Kondisi Organisasional

Kegiatan rutin yang secara organisasional dilakukan baik tingkat kelas maupun tingkatsekolah akan dapat mencegah masalah pengelolaan kelas. Dengan kegiatan rutin yang telah diatur secara jelas dan telah dikomunikasikan kepada semua siswa secara terbuka sehingga jelas pula bagi mereka, akan menyebabkan tertanamnya pada diri setiap siswa kebiasaan yang baik. Di samping itu mereka akan terbiasa bertingkah laku secara teratur dan penuh disiplin pada semua kegiatan yang bersifat rutin itu. Kegiatan rutinitas tersebut antara lain:

1. Pergantian pelajaran
2. Guru berhalangan hadir
3. Masalah antar siswa
4. Upacara bendera
5. Kegiatan lain

#### RUJUKAN

- Eggen, Paul D & Don Kauchak, (1994), *Education Psychology Classroom Connection*, New York : McMillan College Publishing Company Inc.
- Maman Rahman, (1998), *Manajemen Kelas*, Proyek Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- M. Entang, T raka Joni an Prayitno, (1985), *Pengelolaan Kelas*, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud
- N.A Ametembun, (1981), *Manajemen Kelas : Penuntun Bagi Para Guru dan Calon Guru* Jilid I dan II, Bandung : Suri.
- Ornstein, Allan C, (1990), *Strategies for Effective Teaching*, New york : Harper and Row Publisher Inc,
- Suharsimi Arikunto, (1993) *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Jakarta : PT. Aneka Cipta.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN KURIKULUM  
PERTEMUAN KE : 5 ( LIMA )

### MATERI

Pengelolaan dan kurikulum dua hal yang berbeda. Pengelolaan merupakan upaya menata sumber daya agar organisasi terwujud secara produktif. Sedangkan kurikulum berkaitan dengan sesuatu yang dijadikan pedoman dalam segala kegiatan pendidikan yang dilakukan, termasuk kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam hal ini kurikulum dipandang sebagai suatu program yang didisain, direncanakan, dikembangkan dan akan dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar yang disengaja diciptakan di sekolah. Sebagai suatu program pendidikan untuk mencapai sejumlah tujuan pendidikan tertentu, kurikulum perlu dikelola agar segala kegiatan pendidikan menjadi hidup dan produktif. Karena itu, pengelolaan merupakan kegiatan *engineering* yaitu kegiatan *to produce, to implement and to appraise the effectiveness of the curriculum*.

#### *Tahapan Pengelolaan Kurikulum*

Tahap Perencanaan  
GBPP merupakan produk dari perencanaan kurikulum yang dijadikan panduan bagi penyelenggara pendidikan di tingkat sekolah. Pada tingkat persekolah perencanaan kurikulum dimulai dari kajian terhadap GBPP yang dirinci ke dalam rencana-rencana pembelajaran.

#### Tahap Pengorganisasian dan Koordinasi

Pada tahap ini, kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler.

### **Tahap Pelaksanaan**

Tugas utama kepala sekolah adalah melakukan supervisi, dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu guru akan merasa didampingi pimpinan, sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya.

### **Tahap Pengendalian**

Pada tahap ini, paling tidak ada dua aspek yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dan (2) pemanfaatan hasil evaluasi.

### **RUJUKAN**

Beauchamp George A, ( 1975), *Curriculum Theory*, (Third Edition), Illinois :The Kagg Press. Wilmette.

Dirjen Diknas, (2000), *Manajemen Sekolah*, Jakarta: Depdiknas

Lipham, James M, dkk, (1988), *The Principals' Job, Concepts, Competences and Cases*, New York: Longman.

Tyler Ralph W, (1949), *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, Chicago : The University of of Chicago Press.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN PESERTA DIDIK  
PERTEMUAN KE : 6 ( ENAM )

### MATERI

Salah satu bidang garapan dari Administrasi Pendidikan di Sekolah adalah Pengelolaan Peserta Didik.

Dalam hal ini pengelolaan peserta didik menurut Hendayat Soetopo dan Wasty Soemanto (1982) adalah merupakan suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik, yaitu dari mulai masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah atau suatu lembaga.

#### *Rekrutmen Peserta Didik*

Setiap tahun ajaran baru sekolah disibukkan oleh penerimaan peserta didik yang baru. Sebelum kegiatan ini dimulai, Kepala Sekolah terlebih dahulu membentuk panitia yang berdasarkan pedoman dari Kanwil untuk tingkat SLTP/SLTA yang terdiri dari :

Ketua : Kepala Sekolah  
Sekertaris : Salah seorang guru  
Bendahara : Bendaharawan UUDP Sekolah yang bersangkutan  
Seksi Pendaftaran : Maksimum 3 (tiga) orang guru

Sedangkan untuk tingkat Sekolah Dasar biasanya lebih sederhana, hanya beberapa orang saja yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah.

Untuk lebih jelasnya dapat dideskripsikan sebagai berikut :

## **Pendaftaran**

Jadwal penerimaan peserta didik tersebut disebarluaskan kepada masyarakat melalui sekolah dan media masa, termasuk semua persyaratan yang diperlukan, daya tampung, waktu tempat, petugas dan lain-lain.

## **Syarat-syarat Pendaftaran**

Sesuai dengan Pedoman penerimaan peserta didik yang baru dari Kanwil bahwa :

- a. Usia. Untuk kelas 1 SD wajib diterima anak-anak yang berumur 7-12 tahun. Apabila jumlah calon peserta didik kelas I (satu) Sekolah Dasar yang berumur 7 sampai 12 tahun masih kurang dari 40 (empat puluh) orang dapat diterima anak yang pada bulan juli tahun ajaran baru minimal berusia 5,5 tahun. Untuk kelas I SMP dapat diterima peserta didik yang pada bulan juli telah berusia telah berusia maksimal 18 tahun. Sedangkan untuk kelas I SLTA dapat diterima peserta didik pada bulan Juli telah berusia maksimal 21 tahun.
- b. STTB dan Nilai Ebtanas yang dimiliki oleh calon peserta didik.
- c. Calon peserta didik yang diterima, wajib mengisi surat pernyataan yang telah disediakan pihak sekolah dengan lengkap, yang ditandatangani oleh calon peserta didik dan diketahui oleh orang tua atau walinya.
- d. Calon peserta didik yang akan memasuki SLTA harus berkelakuan baik dan tidak terlibat kenakalan remaja penyalahgunaan narkoba, yang dinyatakan dalam kartu pribadi dari sekolah yang bersangkutan. Hal ini dibuktikan dengan Surat Keterangan Kelakuan Baik dari sekolah asal calon yang bersangkutan dan ditandatangani oleh Kepala Sekolah.

## **Seleksi**

Seleksi diadakan apabila sekolah-sekolah yang jumlah pendaftarinya melebihi daya tampung yang tersedia. Adapun yang dipergunakan dasar penyelesaian dalam Danem Asli.

## **Pengumuman dan Daftar Ulang**

Pengumuman hasil seleksi harus dilakukan sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah ditentukan, supaya tidak menimbulkan keresahan bagi calon peserta didik yang akan diterima dan yang tidak diterima. Biasanya pengumuman ini diambil oleh petugas pendaftaran sekolah sebelumnya.

Pada waktu pendaftaran ulang biasanya calon peserta didik harus melengkapi persyaratan administrasi sebagai berikut :

- a. Mengisi formulir daftar ulang yang telah disediakan,
- b. Salinan STTB yang telah dilegalisir oleh Kepala Sekolah,
- c. Salinan raport kelas tertinggi,
- d. Salinan akte kelahiran/keterangan kelahiran,
- e. Surat keterangan kesehatan dari dokter,
- f. Surat keterangan kelakuan baik dari Kepala Sekolah asal,
- g. Kartu pribadi dari BP di Sekolah asal,
- h. Pas Photo ukuran 3x4 atau 4x6 sebanyak yang diperlukan,
- i. Menandatangani surat perjanjian tidak melanggar tata tertib sekolah yang bersangkutan (diketahui oleh orang tua),
- j. Mengisi formulir dari BP (Bimbingan dan Penyuluhan),
- k. Membayar uang administrasi, misalnya membayar SPP/BP3 bulan pertama tahun ajaran, uang seragam dan lain-lain.

## **Orientasi Calon Peserta Didik**

Sebelum peserta didik mengikuti pelajaran pada sekolah yang baru diadakan masa orientasi. Adapun tujuan diadakannya orientasi bagi calon peserta didik antara lain adalah :

- a. Peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah.
- b. Peserta didik dapat aktif dalam kegiatan sekolah,

- c. Agar calon peserta didik merasa betah di sekolah, semua warga sekolah yang lama harus bersikap ramah kepada calon peserta didik dan selalu siap membantu apabila diperlukan.

### ***Penempatan Peserta Didik***

Sebelum peserta didik yang telah diterima mengikuti kegiatan belajar, terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajarnya.

Menurut William A. Jeager yang diperhatikan dalam pengelompokan belajar yaitu :

1. Fungsi integrasi yaitu dalam pengelompokan peserta didik, menurut umur, jenis kelamin, dan sebagainya.
2. Fungsi perbedaan, yaitu dalam pengelompokan peserta didik berdasarkan pada perbedaan individu, misalnya: bakat, kemampuan, minat dan sebagainya.

Dasar-dasar pengelompokan peserta didik ada lima macam, yaitu :

- a. *Friendship Grouping*. Pengelompokan peserta didik berdasarkan kesukaan di dalam memilih teman diantaranya peserta didik itu sendiri.
- b. *Achievement Grouping*. Pengelompokan belajar dalam hal ini adalah campuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dan peserta didik yang berprestasi rendah.
- c. *Aptitude Grouping*. Pengelompokan peserta didik berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki oleh peserta didik itu sendiri.
- d. *Attention or Interest Grouping*. Pengelompokan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik itu sendiri.
- e. *Intelligence Grouping*. Pengelompokan yang didasarkan atas hasil test intelegensi yang diberikan kepada peserta didik.

### ***Pembinaan Peserta Didik***

Keberhasilan kemajuan belajar peserta didik serta prestasi yang ditempuh peserta didik, memerlukan data otentik yang dapat dipercaya serta memiliki keabsahan. Tentunya setiap kegiatan yang berkenaan dengan prestasi peserta didik menjadi topik pembicaraan khusus

di kalangan para penyelenggara pendidikan. Karena kemajuan peserta didik merupakan faktor yang sangat vital bagi kebutuhan perkembangan berlangsungnya proses pendidikan.

### **Pencatatan dan Pelaporan Kemajuan Peserta Didik**

Pencatatan dan pelaporan tentang di sekolah sangat diperlukan sejak diterima di sekolah itu sampai mereka tamat atau meninggalkan sekolah tersebut. Untuk itu diperlukan beberapa peralatan dan perlengkapan yang dapat dipergunakan sebagai alat bantu dalam pencatatan dan pelaporan tersebut.

Peralatan dan perlengkapan yang diperlukan itu berupa :

#### **a. Buku induk**

Buku ini disebut juga buku pokok atau stambuk. Buku ini berisi catatan tentang peserta didik yang masuk pada sekolah tersebut. Setiap pencatatan peserta didik disertai dengan nomor pokok/stambuk, dan dilengkapi pula dengan data-data lain setiap peserta didik.

#### **b. Buku klapper**

Pencatatan buku ini dapat diambil dari buku induk, tetapi penulisannya disusun berdasarkan abjad. Hal ini untuk memudahkan pencarian data peserta didik kembali jika sewaktu-waktu diperlukan.

#### **c. Daftar presensi**

Daftar hadir peserta didik sangat penting sebab frekuensi kehadiran setiap peserta didik dapat diketahui/dikontrol. Untuk memeriksa kehadiran peserta didik pada keseluruhan kegiatan di sekolah, setiap hari biasanya daftar kehadiran itu dipegang oleh petugas khusus. Sedangkan untuk memeriksa kehadiran peserta didik di kelas pada jam-jam pelajaran, daftar hadir itu dipegang oleh guru.

#### **d. Daftar mutasi peserta didik**

Untuk mengetahui keadaan jumlah peserta didik dengan persis, sekolah harus mempunyai buku/daftar mutasi peserta didik. Daftar mutasi itu digunakan untuk mencatat ke luar masuk peserta didik dalam setiap bulan, semester atau setahun. Hal

ini karena keadaan jumlah peserta didik tidak tetap, ada peserta didik pindahan dan ada pula peserta didik yang keluar.

**e. Buku catatan pribadi peserta didik**

Buku catatan peserta didik ini lebih lengkap lagi tentang data setiap peserta didik. Buku ini antara lain berisi : identitas peserta didik, keterangan mengenai keadaan keluarga, keadaan jasmani dan kesehatan, riwayat pendidikan serta hasil belajar, data psikologis (sikap, minat, dan cita-cita) dan juga kegiatan di luar sekolah. Buku ini biasanya disimpan di ruang BP dan dikerjakan pula oleh petugas BP.

**f. Daftar nilai**

Daftar nilai ini dimiliki oleh setiap guru bidang studi, khusus untuk mencatat hasil tes setiap peserta didik pada bidang studi/mata pelajaran tertentu. Dalam daftar nilai ini dapat diketahui kemajuan belajar peserta didik, karena setiap nilai hasil tes dicatat di dalamnya. Nilai-nilai tersebut sebagai bahan olahan nilai rapor.

**g. Legger**

Legger merupakan kumpulan nilai dari seluruh bidang studi untuk setiap peserta didik. Pengisian/pencatatan nilai-nilai dalam legger ini dikerjakan oleh wali kelas sebagai bahan pengisian rapor. Pencatatan nilai-nilai dalam legger untuk tingkat SD satu tahun tiga kali dan untuk tingkat SLTP/SLTA satu tahun dua kali.

**h. Buku Rapor**

Buku rapor merupakan alat untuk melaporkan prestasi belajar peserta didik kepada orang tua/wali atau kepada peserta didik itu sendiri. Selain prestasi belajar, dilaporkan pula tentang kehadiran, tingkah laku peserta didik dan sebagainya. Buku ini diberikan tiga kali dalam satu tahun untuk tingkat SD dan dua kali untuk tingkat SLTP/SLTA.

Semua buku atau daftar tersebut saling melengkapi dan berhubungan satu sama lain. Dengan demikian diharapkan dapat tercatat semua aspek yang diperlukan mengenai segala hal yang berhubungan dengan murid.

## **Layanan-Layanan Khusus yang Menunjang Kelancaran Pengelolaan Peserta Didik**

### **a. Bimbingan di Sekolah**

Pelaksanaan pendidikan di sekolah perlu melibatkan tiga komponen pokok yaitu program intruksional yang baik, administrasi yang lancar dan bimbingan yang terarah serta adanya sarana/prasarana yang memadai. (Mortensen dan Schmuller, 1965, h. 7).

### **b. Perpustakaan Sekolah**

Perpustakaan sekolah merupakan peringkat kelengkapan pendidikan dalam mencapai tujuan umum pendidikan nasional.

### **c. Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)**

Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan di sekolah.

Sasaran utama UKS adalah untuk meningkatkan atau membina kesehatan murid dan lingkungan hidupnya.

### **d. Kantin Sekolah**

Kantin /warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peranan lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berkeliaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah.

### **e. Transportasi Sekolah**

Sarana angkutan (transportasi) bagi para peserta didik merupakan salah satu penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar. Para peserta didik akan merasa aman dan dapat masuk/pulang sekolah dengan waktu yang tepat. Transportasi diperlukan terutama bagi para peserta didik ditingkat prasekolah dan pendidikan dasar. Penyelenggaraan transportasi sebaiknya dilaksanakan oleh sekolah yang bersangkutan atau pihak swasta (misalnya dengan cara abodemen).

#### **f. Asrama Bagi Peserta Didik**

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan adanya asrama. Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

#### **Peranan Guru dalam Pelayanan Peserta Didik**

Guru merupakan sumber daya manusia yang potensial bagi mengembangkan kreativitas peserta didik dalam berbagai aspek. Salah satu tugas utama guru adalah membentuk anak didik mencapai kewaspadaannya masing-masing. Hal ini pun merupakan salah satu ciri keberhasilan tujuan pendidikan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya yaitu faktor penyelenggara pendidikan, guru, peserta didik, sarana dan fasilitas belajar mengajar, kurikulum sebagai pedoman dasar bagi terselenggaranya tujuan pendidikan.

#### **RUJUKAN**

- Amentembun, N.A., (1981), *Managemen kelas : Penunjan bagi Para Guru dan Calon Guru*, Jilid I, Bandung : SURI.
- Crow, L.D. & Crow, A., (1975), *An Introduction to Guidance*, New York: American Book Company.
- Departemen Pendidkan dan Kebudayaan, (1985), *Petunjuk Penggunaan Paket Bimbingan Karir di Sekolah Menengah Atas (SMA)*, Jakarta: Depdikbud.
- Robert E.C. et.al., (1970), *Organization and Administration of Guidance Service*, New York. : Mcgraw Hill Book Company, Inc.
- Rifai, R., (1985), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan I*, Bandung : Jemars.
- Soetopo, H, dkk., (1982), *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional.
- Sukarna, D, (1988), *Kapita Selekta Palang Merah Indonesia*, (1988), Bandung : Markas Daerah PMI Jawa Barat.
- Sutisna, O, (1988), *Administrasi Kesehatan Sekolah dan Pendidikan Kesehatan*, Bandung : Publikasi Jurusan Adpend FIP IKIP Bandung.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 7 ( TUJUH )

### MATERI

#### *Pentingnya Pengelolaan Tenaga Kependidikan*

Dalam perkembangan organisasi dari waktu ke waktu di berbagai negara memunculkan kesepakatan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan maka aktivitas yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi.

#### *Tujuan Dan Tantangan Pengelolaan Tenaga Kependidikan*

Pengelolaan tenaga kependidikan berbeda dari pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi bisnis atau perusahaan dan instansi pemerintahan lainnya. Dalam dunia bisnis, pendayagunaannya lebih diutamakan untuk meraih efisiensi dan keuntungan perusahaan, sedang dalam pemerintahan, aspek kesetiaan dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang berlaku nampaknya lebih dipentingkan daripada mendorong mereka untuk bekerja secara efisien. Meskipun demikian, tentu saja efisiensi itu tetap penting untuk setiap organisasi manapun termasuk untuk sektor pemerintahan.

Dalam dunia pendidikan, pengelolaan atas tenaga kerja ini berorientasi pada pembangunan pendidikan, dimana bidang garapan dan keluarannya jelas berbeda dari bidang garapan dan keluaran perusahaan dan pemerintahan atau organisasi lainnya. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik aktivitas dunia pendidikan yang menjadi pembeda dengan aktivitas di bidang lainnya. Demikian halnya dengan praktik-praktik pengelolaan

tenaga kependidikan, bagaimanapun tidaklah dapat disamakan sepenuhnya dengan praktik-praktik pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi lainnya.

Adapun tujuan pengelolaan tenaga kependidikan itu adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi, kreativitas untuk:

1. Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahannya sendiri.
2. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan terhadap persaingan kehidupan di masyarakat secara sehat dan dinamis.
3. Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya mempersiapkan kader pemimpin pendidikan yang benar-benar handal dan dapat diteladani), yang mampu mewujudkan *human organization* yang penerapannya lebih dari sekedar *human relationship* pada setiap jenjang manajemen organisasi pendidikan nasional dan pada setiap jenjang pendidikan di sekolahnya sendiri, yaitu:
4. Bentuk kepemimpinan yang menjamin munculnya peningkatan produktivitas pendidikan sebagai paduan fungsi keefektifan, efisiensi dan ekuitas (keadilan) melalui pengelolaan tenaga kependidikan yang rasional dan profesional.
5. Bentuk kepemimpinan yang menjamin kelangsungan usaha-usaha ke arah terwujudnya keseimbangan (*equilibrium*) kehidupan organisasi melalui usaha-usaha menserasikan tujuan-tujuan individu dengan tujuan-tujuan sistem sekolah/organisasi pendidikan.
6. Mewujudkan kondisi dan iklim kerja sama sistem sekolah/organisasi pendidikan yang mendukung secara maksimal pertumbuhan profesional dan kecakapan teknis setiap tenaga kependidikan.

### ***Jenis-Jenis Tenaga Kependidikan***

Dewasa ini, umumnya masyarakat mulai melihat bahwa pengelolaan tenaga kependidikan yang merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab administrasi pendidikan tidak lagi terfokus pada penanganan masalah guru sebagai staf pengajar (*teaching staff*) semata-mata. Kedudukan guru sudah dipahami demikian penting sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan proses belajar dan pencapaian mutu hasil belajar di

sekolah, melainkan ia mempunyai banyak mitra kerja, yaitu tenaga kependidikan bukan guru (*non teaching staff*). Tenaga kependidikan bukan guru ini tidak hanya menyangkut mereka yang bertugas di sekolah saja, tetapi juga yang bertugas di luar sekolah.

Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan ini dapat kita bedakan menjadi tiga jenis, yakni tenaga struktural, tenaga fungsional dan tenaga teknis penyelenggara pendidikan. Tenaga struktural merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. Tenaga fungsional merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yakni jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Sedangkan tenaga teknis kependidikan merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

### ***Dimensi Kegiatan Pengelolaan Tenaga Kependidikan***

Untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan tenaga kependidikan sekaligus berusaha menghadapi berbagai tantangan yang ada, dituntut terselenggaranya berbagai kegiatan yang jelas sebagai satu kesatuan fungsi yang integral. Artinya tujuan-tujuan itu pada dasarnya diimplementasikan melalui penyelenggaraan dimensi kegiatan yang sejalan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

### **Perencanaan Tenaga Kependidikan**

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan.

Kegiatan selanjutnya dalam perencanaan tenaga kependidikan ini adalah memprediksi permintaan dan persediaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Dalam hal ini terdapat beberapa metode untuk melakukan peramalan kebutuhan tenaga kependidikan, misalnya:

- 1) *Expert estimate*, yaitu prediksi yang dilakukan oleh para ahli karena para ahli ini dianggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenagakerjaan.
- 2) *Historical comparison*, yaitu prediksi yang didasarkan atas kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada masa sebelumnya.
- 3) *Task Analysis*, yaitu penentuan kebutuhan tenaga didasarkan atas tuntutan spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan.
- 4) *Correlation technique*, suatu penentuan kebutuhan didasarkan atas perhitungan-perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan yang menyangkut perubahan-perubahan yang terjadi dalam persyaratan-persyaratan ketenagakerjaan, sumber-sumber keuangan dan program-program yang ditetapkan, dan
- 5) *Modelling*, yaitu penetapan kebutuhan tenaga tergantung pada model keputusan yang biasa dibuat.

### **Perekrutan Tenaga Kependidikan**

Perekrutan atau penarikan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, baik sebagai akibat pembentukan unit-unit baru maupun sebagai akibat terjadinya mutasi. Perekrutan ini merupakan usaha-usaha mengatur komposisi tenaga kependidikan secara seimbang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas kependidikan melalui penyeleksian yang dilakukan. Proses penarikan yang bertumpu pada kegiatan penyeleksian ini merupakan peristiwa penting yang menetapkan apakah sejumlah kekuatan atau kekuasaan dapat terhimpun atau tidak; dan apakah kekuatan atau kekuasaan itu terhimpun berlangsung cepat atau lambat terutama dilihat dari kelurusan usaha menggalakkan profesionalisasi manajemen pendidikan nasional. Dalam hal ini kegiatan seleksi dalam proses perekrutan tenaga kependidikan merupakan kunci sukses pengelolaan tenaga kependidikan itu sendiri.

### **Menetapkan Calon yang dapat Diterima**

Penetapan atas calon-calon yang diterima ini dapat diputuskan oleh atasan langsung atau oleh bagian personalia/kepegawaian. Keputusan ini merupakan akhir dari kegiatan penyelenggaraan seleksi. Artinya tenaga-tenaga kependidikan yang baru diterima itu,

merupakan tenaga-tenaga yang paling baik menurut standar seleksi yang ditetapkan. Kecuali seleksi untuk maksud-maksud promosi atau mutasi, berdasarkan standar, seleksi ini memungkinkan keputusan penerimaan tidak memperlihatkan terpenuhinya kebutuhan tenaga kependidikan walaupun dilihat dari jumlah pelamar sangat memungkinkan melebihi jumlah yang dibutuhkan. Biasanya hal ini terjadi karena sebagian pelamar tidak dapat memenuhi standar seleksi yang ditentukan. Terhadap para pelamar yang tidak dapat diterima itu, sebaiknya diberitahu secara tertulis beserta alasan-alasannya.

### **Pembinaan / Pengembangan Tenaga Kependidikan**

Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah). Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

### **Penilaian Tenaga Kependidikan**

Penilaian tenaga kependidikan merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performansi seseorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi; sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir.

Penilaian tenaga kependidikan sebenarnya bukan hanya dimaksudkan untuk kenaikan dalam jabatan atau promosi, perpindahan jabatan atau mutasi bahkan turun jabatan atau demosi, melainkan juga berguna untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian gaji/tunjangan/insentif, penyelenggaraan pendidikan dan latihan, pengembangan karir, perancang bangunan pekerjaan, pengembangan dan perolehan kesempatan kerja secara adil dan dalam rangka menghadapi tantangan-tantangan eksternal keorganisasian. Suatu penilaian patutlah diselenggarakan dengan cara-cara kooperatif, komprehensif, kontinu dan objektif.

Sedangkan cara-cara yang ditempuh itu dapat saja menggunakan berbagai metode, seperti:

- 1) *rating scale*, yaitu penilaian atas prestasi kerja personil yang didasarkan pada skala tertentu misalnya sangat baik, baik, sedang, jelek, sangat jelek;
- 2) *Weighted performance checklist* yaitu penilaian atas prestasi kerja personil yang didasarkan pada kriteria tertentu dengan menggunakan bobot penilaian;
- 3) *Critical incident method*, yaitu metode penilaian yang didasarkan atas perilaku-perilaku sangat baik (peristiwa-peristiwa kritis) dari seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan;
- 4) *Test and observation* yaitu penilaian prestasi kerja didasarkan atas tes pengetahuan dan keterampilan dan atau melalui observasi.
- 5) *Rank method* yaitu penilaian yang dilakukan untuk menentukan siapa yang lebih baik dengan menempatkan setiap personil dalam urutan terbaik hingga terburuk
- 6) *Forced distribution* yaitu penilaian atas personil yang kemudian dikategorisasikan dalam kategori yang berbeda.
- 7) *Self appraisals* yaitu penilaian oleh diri sendiri dimaksudkan untuk mempelajari pengembangan diri dan sebagainya.

Dalam perkembangan organisasi yang demikian pesat, penilaian bukan hanya dilakukan terhadap individu saja, tetapi penilaian dapat merupakan penilaian terhadap performa suatu kelompok kerja atau bahkan terhadap suatu organisasi.

### **Kompensasi Bagi Tenaga Kependidikan**

Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu pekerjaan. Secara umum kompensasi ini memiliki dua komponen, yaitu 1) kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif, komisi dan bonus dan 2) kompensasi tidak langsung, misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya.

### **Pemberhentian Tenaga Kependidikan**

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi

jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya. Banyak alasan yang menyebabkan seorang tenaga kependidikan berhenti dari pekerjaannya (putus hubungan kerja), yaitu:

- 1) Karena permintaan sendiri untuk berhenti
- 2) Karena mencapai batas usia pensiun menurut ketentuan yang berlaku (bagi pegawai negeri).
- 3) Karena adanya penyederhanaan organisasi yang menyebabkan adanya penyederhanaan tugas di satu pihak sedang di pihak lain diperoleh kelebihan tenaga kerja.
- 4) Karena yang bersangkutan melakukan penyelewengan atau tindakan pidana, misalnya melanggar peraturan yang berlaku seperti melanggar sumpah jabatan, melanggar peraturan disiplin, korupsi dan sebagainya.
- 5) Karena yang bersangkutan tidak cukup cakap jasmani atau rohani, seperti cacat karena suatu hal yang menyebabkan tidak mampu lagi bekerja; mengidap penyakit yang membahayakan diri dan lingkungan, berubah ingatan dan sebagainya.
- 6) Karena meninggalkan tugas dalam jangka waktu tertentu sebagai pelanggaran atas ketentuan yang berlaku
- 7) Karena meninggal dunia atau karena hilang sebagaimana dinyatakan oleh pejabat yang berwenang.

#### RUJUKAN

- Adi, W., (1996), *Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di Lingkungan yang Berubah*. Manajemen. September-Oktober: Hal. 45-47.
- Agus, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia.
- Amin, W.T, (1997), *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang, W, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita.
- Beer, M, et.al, (1985), *Human Resource Management: A General Manager's Perspective, Text and Cases*. New York: Free Press A Division of Macmillan, Inc.

- Castetter, W.B., (1976), *The Personal Function in Educational Administration*, Second Edition, London: Mc.Millan Publishing Co Ny. Collier Mac Millan Publishing.
- Deming, W., (1986), *Out of the crisis quality productivity and competitive position.*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dessler, G., (1991), *Human Resource Management*. (Seventh Ed.), New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Drucker, P, F., (1990), *Eksekutif Yang Efektif*, Jakarta: Erlangga.
- Dwiantini J,F, dan Sugiaharso, (1995), *Situasi dan Masalah Sumber Daya Manusia di Indonesia: Sumber Daya, Teknologi dan Pembangunan*. Editor: Mohamad Arsjad Anwar, Faisal H. Basri, dan Mohamad Ikhsan. Jakarta: FE UI dan Gramedia Pustaka Utama.
- Fadjar, A. M, (1999), “Kembalikan Pendidikan Nasional Ke Basisnya”, *Kompas* (15 November 1999).
- Fakry G,M, (1985), *Beberapa Fenomena dalam Mengembangkan kepemimpinan Pendidikan khas Indonesia*, Bandung: IPI Bandung
- Fisher, C.et.al, (1993), *Human Resource Management*. (Second Ed.) USA: Houghton Mifflin Company.
- Flippo, Edwin B., (1984), *Personnel Management*. (Sixth Ed.), New York USA: Mc Graw-Hill Book Company.
- Gaynor, C., (1998), *Decentralization Of Education, Teacher Management*. Wasington, D.C.: The Work Bank.
- Gibson, Ivanovich Domely, (1992), *Organisasi dan Manajemen* (alih bahasa: Djoerban Wahid), Jakarta: Erlangga.
- Gie T,L, (1977), *Ensiklopedia Administras*, Jakarta: Gunung Agung.
- Hani Handoko, (1994), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Edisi ke-2), Yogyakarta: BPFE.
- Harvey, Don, and Robert Bruce Bowin, (1996), *Human Resource Management: An Experiential*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Hasibuan, M,S,P., (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA  
PERTEMUAN KE : 8 ( DELAPAN )

### MATERI

#### *Arti dan Ruang Lingkup Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan*

Salah satu aspek yang seyogyanya mendapat perhatian utama oleh setiap administrator pendidikan adalah mengenai sarana dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan umumnya mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan, seperti : Gedung, ruangan belajar/kelas, alat-alat/media pendidikan, meja, kursi dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti : halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju ke sekolah.

Sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah (*site, building, equipment, and furniture*). Agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud meliputi : (1) Perencanaan, (2) Pengadaan, (3) Inventarisasi, (4) Penyempurnaan, (5) Penataan, (6) Penggunaan, (7) pemeliharaan dan (8) Penghapusan.

#### *Prinsip-Prinsip Dasar Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan*

Sarana dan prasarana pendidikan, khususnya lahan, bangunan dan perlengkapan sekolah seyogyanya menggambarkan program pendidikan atau kurikulum sekolah itu. Karena bangunan dan perlengkapan sekolah tersebut diadakan dengan berlandaskan pada kurikulum atau program pendidikan yang berlaku, sehingga dengan adanya kesesuaian itu memungkinkan fasilitas yang ada benar-benar menunjang jalannya proses pendidikan.

Pengelolaan lahan bangunan, dan perlengkapan sekolah merupakan tanggungjawab kepala sekolah. Untuk kepentingan itu ia perlu memahami beberapa prinsip dasar dalam melakukan pengelolaan fasilitas tersebut. Menurut *Hunt Pierce*, prinsip dasar dalam melaksanakan pengelolaan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1). Lahan bangunan, dan perlengkapan perabot sekolah harus menggambarkan cita dan citra masyarakat seperti halnya yang dinyatakan dalam filsafat dan tujuan pendidikan.
- 2). Perencanaan lahan bangunan, dan perlengkapan-perengkapan perabot sekolah hendaknya merupakan pancaran keinginan bersama dan dengan perimbangan suatu team ahli yang cukup cakap yang ada di masyarakat itu.
- 3). Lahan bangunan, dan perlengkapan-perengkapan perabot sekolah hendaknya disesuaikan dan memadai bagi kepentingan anak-anak didik, demi terbentuknya karakter mereka dan dapat melayani serta menjamin mereka di waktu belajar, bekerja dan bermain sesuai dengan bakat masing-masing.
- 4). Lahan bangunan, dan perlengkapan-perengkapan perabot sekolah serta alat-alatnya hendaknya disesuaikan dengan kepentingan pendidikan yang bersumber dari kepentingan serta kegunaan atau manfaat bagi anak-anak/murid-murid dan guru-guru.
- 5). Sebagai penanggungjawab harus dapat membantu program sekolah secara efektif, melatih para petugas serta memilih alatnya dan cara menggunakannya agar mereka dapat menyesuaikan diri serta melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya dan profesinya.
- 6). Seorang penanggung jawab sekolah harus mempunyai kecakapan untuk mengenal, baik kualitatif maupun kuantitatif serta menggunakannya dengan tepat fungsi bangunan dan perlengkapannya.
- 7). Sebagai penanggungjawab harus mampu memelihara serta menggunakan bangunan dan tanah sekitarnya sehingga ia dapat membantu terwujudnya kesehatan, keamanan, kebahagiaan, dan keindahan serta kemajuan dari sekolah dan masyarakat.

- 8). Sebagai penanggungjawab sekolah bukan hanya mengetahui kekayaan sekolah yang dipercayakan kepadanya, tetapi harus memperhatikan seluruh keperluan alat-alat pendidikan yang dibutuhkan oleh anak didiknya.

### ***Perencanaan Kebutuhan, Pengadaan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan***

Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan merupakan pekerjaan yang kompleks, karena harus terintegrasi dengan rencana pembangunan baik nasional, regional maupun lokal. Perencanaan ini merupakan sistem perencanaan terpadu dengan perencanaan pembangunan tersebut. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan tergantung pada jenis program pendidikan dan tujuan yang ditetapkan.

Prinsip-prinsip umum dalam perencanaan seperti komprehensif, obyektif, fleksibel dan interdisiplin perlu diperhatikan

#### **Perencanaan Pengadaan Tanah Untuk Gedung/Bangunan Sekolah.**

Sekolah tidak bisa dibangun di sembarang tempat. Menurut *Frank W. Banghart* sekolah hendaknya dibangun pada tempat atau lokasi yang baik, yang dapat memberikan pengaruh positif pada perkembangan siswa. Selain itu *Soerjani* (1988:135) mengemukakan : “Dalam mendirikan gedung sekolah, perlu diperhatikan tentang letak sekolah dan lingkungannya. Letak dan lingkungan sekolah adalah salah satu komponen yang dapat menunjang atau menghambat usaha meningkatkan ketahanan sekolah”.

#### **Perencanaan Pengadaan Bangunan Gedung Sekolah.**

Sekolah merupakan lembaga tempat mendidik anak agar menjadi warga negara yang kreatif dan produktif. Untuk ini menuntut adanya gedung yang memadai sehingga pada tiap murid ada perasaan bangga dan betah bersekolah dan didik dalam gedung tersebut. Selain itu untuk menumbuhkan penghormatan murid terhadap lembaga tempat ia dididik, seyogyanya sekolah didirikan dalam lingkungan yang ukup terhormat.

### **Perencanaan Pembangunan Bangunan Gedung Sekolah.**

Seperti halnya sarana lainnya, pembangunan gedung sekolah harus direncanakan terlebih dahulu. Sesuai dengan fungsinya gedung sekolah tersebut merupakan tempat anak-anak untuk belajar sudah sepantasnya gedung sekolah yang dibangun harus cukup cahaya masuk agar ruangan menjadi terang, cukup ventilasi, gedung tersebut mempunyai kualitas yang baik, baik dari segi konstruksinya maupun dari segi keindahannya dan juga memperhatikan segi kesehatan.

### **Perencanaan Pengadaan Perabot dan Perlengkapan Pendidikan.**

Untuk efektivitas belajar siswa di sekolah tidak cukup hanya menuntut gedung/kelas yang baik, tapi juga menuntut adanya perabot dan perlengkapan yang memadai. Dengan perabot dan perlengkapan yang asal saja, sudah dapat dipastikan proses pendidikan berjalan kurang efektif yang pada gilirannya lulusan yang dihasilkan mempunyai atau kecakapan yang tidak sesuai dengan harapan.

### **Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Untuk pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya untuk pengadaan tanah bisa dilakukan dengan cara membeli, menerima hibah, menerima hak pakai, menukar dan sebagainya. Dalam pengadaan gedung/bangunan dapat dilakukan dengan cara membangun baru, membeli menyewa, menerima hibah dan menukar bangunan. Untuk pengadaan perlengkapan atau perabot sekolah dapat dilakukan dengan jalan membeli. Perabot yang akan dibeli dapat berbentuk yang sudah jadi, atau yang belum jadi. Dalam pengadaan perlengkapan ini juga dapat dilakukan dengan jalan membuat sendiri atau menerima bantuan dari instansi pemerintah di luar Departemen Pendidikan Nasional, badan-badan swasta, masyarakat, perorangan, dan sebagainya.

### **Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah atau lembaga pendidikan lainnya ada yang berasal dari pemerintah ada juga yang berasal dari usaha sendiri, seperti : membeli, membuat sendiri, sumbangan dari orang tua murid/masyarakat, dan

sebagainya. Semua barang yang ada tersebut hendaknya diinventarisir, melalui inventarisasi memungkinkan dapat diketahui jumlah, jenis barang, kualitas, tahun pembuatan, merek/ukuran, harga, dan sebagainya. Khususnya untuk sarana dan prasarana pendidikan yang berasal dari pemerintah (milik negara) wajib diadakan inventarisasi secara cermat, dengan menggunakan format-format yang telah ditetapkan. Atau mencatat semua barang inventarisasinya di dalam *Buku Induk Barang Inventaris* dan *Buku Golongan Barang Inventaris*. Buku inventaris ini mencatat semua barang inventaris milik menurut urutan tanggal. Sedangkan buku golongan barang inventaris mencatat barang inventaris menurut golongan barang yang telah ditentukan. Misalnya golongan tanah, bangunan, monumen (kalau sekolah tersebut disertai mengelola suatu monumen di halaman sekolah), golongan alat-alat besar (seperti STM, alat-alat listrik, benda-benda bercorak kebudayaan, dan sebagainya). Kedua format tersebut dapat dilihat dalam lampiran bab ini.

#### **Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Sarana dan prasarana merupakan penunjang untuk keaktifan proses belajar mengajar.

Barang-barang tersebut kondisinya tidak akan tetap, tetapi lama kelamaan akan mengarah pada kerusakan, dan kehancuran bahkan kepunahan. Namun agar sarana dan prasarana tersebut tidak cepat rusak atau hancur diperlukan usaha pemeliharaan yang baik dari pihak pemeliharanya.

#### **Penggunaan Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Penggunaan/pemakaian sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah pada setiap jenjang pendidikan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut, bagi kepala sekolah yang mempunyai wakil bidang sarana dan prasarana atau petugas yang berhubungan dengan penanganan sarana dan prasarana sekolah diberi tanggung jawab untuk menyusun jadwal tersebut. Yang perlu diperhatikan dalam penggunaan sarana dan prasarana adalah :

Penyusunan jadwal penggunaan harus dihindari benturan dengan kelompok lainnya.  
Hendaklah kegiatan-kegiatan pokok sekolah merupakan prioritas pertama.  
Waktu/jadwal penggunaan hendaknya diajukan pada awal tahun ajaran.  
Penugasan/penunjukan personil sesuai dengan keahlian pada bidangnya, misalnya :  
petugas laboratorium, perpustakaan, operator komputer, dan sebagainya.  
Penjadwalan dalam penggunaan sarana dan prasarana sekolah, antara kegiatan intra  
kurikuler dengan ekstra kurikuler harus jelas.

### **Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Barang-barang yang ada di sekolah, terutama yang berasal dari pemerintah (khusus sekolah negeri) tidak akan selamanya bisa digunakan/dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan, hal ini karena rusak berat sehingga tidak dapat dipergunakan lagi, barang tersebut sudah tidak sesuai dengan keadaan/kebutuhan, biaya pemeliharannya yang tinggi, jumlah barang tersebut berlebihan sehingga tidak bisa dimanfaatkan, dan nilai guna barang tersebut tidak perlu dimanfaatkan.

### ***Penataan Sarana dan Prasarana Pendidikan***

Sarana dan prasarana merupakan sumber utama yang memerlukan penataan sehingga fungsional, aman dan aktif untuk keperluan proses-proses belajar di sekolah. Secara fisik sarana dan prasarana harus menjamin adanya kondisi higienik dan secara psikologis dapat menimbulkan minat belajar. Hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah. Karena itu lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat dan menimbulkan persepsi positif bagi siswa-siswanya.

### **RUJUKAN**

Banghart, Frank and Trull, Albert., (1973), *Educational Planning*, New York.: The Macmilland Company.

Depdikbud, (1986), *Buku Pedoman Pembakuan Bangunan Sekolah*, Proyek Pembakuan Sarana Pendidikan, Jakarta : Depdikbud.

Depdikbud, (1976), *Pedoman Pembakuan Bangunan Sekolah*, Untuk SD, SMP, SMA, Proyek Pembakuan sarana Pendidikan, Jakarta : Depdikbud.

Engelhart NL., Station Leggest, (1956), *School Planning and Building Handbook*, New York :F.W. Dogde Corporation.

Hendayat S, Wasty S, (1982), *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya :Usaha Nasional.

Mamusung, J., (1985), *School Plant Administration*, Bandung : Jurusan Adpend FIP IKIP Bandung.

-----, (1991), *Penataan Bahan-Bangunan-Perabot-Perlengkapan Sekolah*, Bandung : Penerbit CV.Mihatama.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN KEUANGAN PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 9 ( SEMBILAN )

### MATERI

#### *Konsep Dasar Keuangan*

Konsep biaya secara umum berlaku dalam produksi barang atau jasa. Produksi barang atau jasa yang memerlukan sejumlah pengorbanan dari para pemilik faktor produksi. Jika seorang pemilik faktor produksi menyerahkan faktor produksi kepada seorang produsen atau pemasok barang atau jasa, maka biaya bagi pemilik faktor produksi yaitu hilangnya pemakaian (*consumption forgone*). Karena itu produsen wajar memperoleh biaya sebagai pengganti kerugian atas sejumlah faktor produksi yang dipergunakan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut, baik berupa upah, gaji, honorarium, bunga, sewa, maupun ongkos-ongkos pembayaran lainnya.

Menurut J. Hallak (1969) dalam Analisis Biaya Pendidikan, biaya dalam arti yang umum yaitu dalam bentuk meter/uang. Sementara STEPPES, Biro Perencanaan, Depdikbud (1987) menyatakan bahwa konsep biaya dalam pendidikan terdiri dari seluruh biaya yang dikeluarkan dan dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pendidikan baik oleh pemerintah, perorangan dan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Biaya dalam pengertian yang bagi konsumen pemakai barang/jasa dianggap mewakili biaya sebenarnya yang dikeluarkan oleh produsen dan konsumen.

Di dalam bidang pendidikan, para produsen ini mungkin saja terdiri dari pemerintah Departemen Pendidikan Nasional yang menangani sekolah-sekolah atau lembaga pendidikan negeri, badan swasta atau yayasan-yayasan pendidikan, atau lembaga-lembaga pendidikan non formal (Pendidikan Luar Sekolah). Sedangkan para konsumen adalah bisa peserta didik atau keluarga, pemerintah dan masyarakat yang menjadi

pembeli atau pemakai jasa tersebut. Biaya bagi peserta didik atau keluarga yaitu uang sekolah dan beban pajak yang diperhitungkan harus dibayar sekolah.

Dalam kaitan ini Zymelman (1975) dengan jelas mengatakan bahwa pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber-sumber dana, tetapi juga menyangkut penggunaan dana-dana itu secara efisien. Makin efisien sistem pendidikan, semakin kecil dana yang diperlukan untuk pencapaian tujuan-tujuan pendidikan itu. Oleh karena itu dengan pengelolaan dana secara baik akan membantu meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Artinya dengan anggaran yang tersedia dapat mencapai tujuan pendidikan yang lebih produktif, efektif, efisien dan relevan antara kebutuhan di bidang pendidikan dengan pembangunan dan masyarakat (*link and match*).

Secara sederhana pengelolaan dana pendidikan itu mencakup dua aspek, yaitu :

- 1) Dimensi Penerimaan atau sumber dana, dan
- 2) Dimensi Pengeluaran atau alokasi dana.

Dimensi penerimaan antara lain bersumber dari : penerimaan umum pemerintah, penerimaan khusus pemerintah yang diperuntukan bagi pendidikan, iuran sekolah, dan sumbangan-sumbangan masyarakat. Sedangkan dimensi pengeluaran meliputi: pengeluaran modal/Kapital atau anggaran pembangunan (*capital outlay/expenditure*).

### ***Sumber-sumber Keuangan Pendidikan sebagai Dimensi Penerimaan***

Menurut P. E. John Morphet (1971) dinyatakan bahwa:” *Dimensi penerimaan mencakup berbagai sumber, baik dari pemerintah pusat maupun daerah berupa pajak-pajak yang diperoleh dari setiap tingkat pemerintahan*”. Namun demikian persoalannya adalah bagaimana memperoleh dana yang memadai sesuai dengan kebutuhan , dan bagaimana meningkatkan partisipasi masyarakat dalam tanggung jawabnya akan pendidikan. Dalam usaha melaksanakan otonomi yang lebih besar, maka model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bisa dijadikan wahana partisipasi masyarakat dalam ikut bertanggung jawab dalam pendidikan.

Adapun di antara dimensi penerimaan telah dikemukakan pada bagian terdahulu, meliputi hal-hal berikut :

## **Hasil Penerimaan Pemerintah Umum**

Yang termasuk ke dalam golongan ini yaitu semua penerimaan pemerintah dari pajak, pajak pendidikan dari perusahaan-perusahaan, dan iuran iuran pembangunan daerah. Pajak pendapatan dan Pajak penjualan biasanya didistribusikan untuk biaya rutin, sedangkan pajak kekayaan disalurkan untuk biaya kapital. Seperti kita ketahui bahwa sumber utama pendapatan negara adalah dari pajak. Di samping pajak, pendapatan negara tergantung pula dari GNP (*Gross National Product*/pendapatan Nasional Bruto (PNB) atau tingkat kemakmuran nasional.

## **Penerimaan Pemerintah Khusus Untuk Pendidikan**

Yang termasuk ke dalam golongan ini adalah antara lain bantuan atau pinjaman luar negeri, seperti bantuan dari Badan Internasional PBB (UNICEP atau UNESCO), pinjaman dari Bank Dunia. Bantuan yang bersumber dari luar negeri ini mencakup bantuan teknik dan bantuan modal berupa pinjaman dan hibah. Dana yang diperoleh khusus untuk pendidikan ini diberikan kepada pendidikan dasar, menengah (umum, teknik, kejuruan), Pendidikan tinggi, dan pendidikan luar sekolah. Di samping itu juga diperlukan untuk kegiatan perencanaan pendidikan, kegiatan penelitian, pengelolaan pendidikan, dan beasiswa untuk belajar di luar negeri. Bantuan dari luar negeri itu disamping bersumber dari organisasi Internasional seperti Unesco atau Bank Dunia, juga dari negara donor dan organisasi-organisasi swasta atau perusahaan-perusahaan dagang dan perkumpulan yang tidak mencari laba, seperti yayasan-yayasan.

## **Iuran Sekolah**

Termasuk dalam golongan ini adalah Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) atau BP3 yaitu bantuan dana yang diterima dari peserta didik atau orang tua siswa pada setiap bulan yang disetorkan ke Kantor Dinas Pendidikan. Biasanya besar kecilnya SPP/BP3 telah ditentukan oleh Kantor Wilayah setempat untuk setiap tingkat pendidikan (SD, SLTP, SMU/SMKK). Sebagian dana SPP/BP3 ini dikembalikan lagi ke sekolah dalam bentuk Dana Penunjang Pendidikan atau Sumbangan Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (DPP/SBPP) dan Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dalam bentuk sarana/peralatan kegiatan belajar mengajar.

## **Sumbangan-sumbangan sukarela dari masyarakat**

Termasuk ke dalam golongan ini sumbangan-sumbangan swasta, perorangan atau keluarga, perusahaan, badan-badan sukarela dan kelompok-kelompok. Sumbangan perorangan atau keluarga siswa tidak hanya dalam bentuk uang, tetapi juga tanah, tenaga dan bahan bangunan untuk mendirikan sekolah.

### ***Jenis-jenis Pengeluaran dalam Pendidikan***

Dimensi alokasi secara garis besar dapat digolongkan ke dalam dua jenis pengeluaran, yaitu pengeluaran rutin yang sifatnya berulang (*recurrent expenditure*) atau aktiva lancar dan pengeluaran kapital/modal (*capital expenditure*) atau aktiva tetap. Pengeluaran rutin atau berulang adalah biaya yang dipergunakan secara berkala dalam suatu masa tertentu (bulanan atau tahunan) seperti gaji guru, gaji pengelola, upah pegawai, pembelian bahan-bahan ATK. Biaya pemeliharaan gedung, halaman sekolah, dan dana-dana operasional.

Ada beberapa kriteria untuk menilai keefektifan biaya dari beberapa program pendidikan yang diusulkan, yaitu antara lain : (1) biaya per lulusan (biaya satuan), (2) kualitas latihan yang dinyatakan dalam analisis kurikulum, (3) penghargaan pimpinan lembaga (bagi yang telah bekerja) terhadap hasil pendidikan yang telah dicapai. Dengan kata lain apakah ada dampaknya terhadap karir/jabatan, dan (4) peluang untuk mendapatkan pekerjaan bagi yang belum bekerja.

Di samping itu juga dapat dipergunakan metode analisis untung-rugi. Metode analisis untung-rugi membandingkan keuntungan moneter dengan biaya pelaksanaan program (investasi) atau sering disebut “*rate of return*” (hasil kembali) atau disingkat ROR.

Metode *rate of return* mencakup perhitungan atau perkiraan biaya, perhitungan atau perkiraan keuntungan, dan penerapan kriteria seperti menentukan rasio maksimal dari keuntungan terhadap biaya investasi. Untuk proyek-proyek yang sederhana, bila keuntungan dikurangi biaya adalah lebih besar dari nol (Benefit/Biaya/Cost/C/O), maka proyek itu akan tidak untung dan tidak rugi. Metode ini paling sederhana, yaitu dengan

cara membandingkan keuntungan yang didapat oleh lembaga (setelah dikurangi pajak) dengan investasi. Besarnya tingkat pengembalian hasil investasi atau average rate of return dapat dihitung dengan :

Keuntungan setelah dikurangi pajak

$$\text{ROR} = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Investasi}} \times 100$$

Pedoman yang dipakai dalam memutuskan dilaksanakan atau tidaknya suatu rencana investasi dengan menggunakan metode ini adalah :

Untuk suatu rencana investasi, *rate of return* dibandingkan dengan biaya modal/investasi. Bila ROR lebih besar daripada investasi, proyek tersebut layak dilaksanakan. Bila sebaliknya, sebaiknya rencana itu dibatalkan.

Untuk beberapa rencana investasi, hendaknya dipilih yang ROR-nya paling tinggi.

Sudah barang tentu dalam dunia pendidikan, banyak keuntungan yang tidak dapat dinyatakan dalam uang/moneter, maka diperlukan penyesuaian cara-cara dalam memperhitungkan keuntungan bukan uang. Keuntungan bukan uang ini dapat ditentukan nilainya atas dasar biaya perbandingan pengeluaran untuk barang-barang yang tidak dapat dipasarkan. Hal ini dapat dinyatakan secara simbolis, sebagaimana formula Zymelman (1975) berikut:

$$B_u = B_p + B_{np}$$

$$B_{np} = C_t - B_p$$

$$C_t = \text{Jumlah Keuntungan}$$

$$B_{np} = \text{Keuntungan bukan moneter}$$

$$C_t = \text{Jumlah biaya}$$

Seandainya keuntungan moneter dari pendidikan SMA diukur dengan kesempatan kerja adalah Rp 1 juta dan biaya Rp 1,5 juta, maka keuntungan bukan uang seperti kebahagiaan/kesejahteraan keluarga dapat dikatakan berharga Rp0,5 juta. Biaya yang dibebankan untuk keuntungan bukan uang dapat dibandingkan dengan pengeluaran

serupa untuk barang-barang yang tidak dapat dipasarkan, misalnya penyediaan/pemeliharaan taman. Lingkungan yang nyaman, rekreasi, dan lain-lain.

Dalam organisasi pendidikan, baik anggaran rutin maupun pembangunan terdapat sembilan kategori pembelanjaan, yaitu :

1. Dana cadangan untuk keperluan khusus, seperti dana sosial, biaya menerima tamu, membayar utang.
2. Pembelian barang, gaji dan kesejahteraan personil.
3. Belanja untuk melaksanakan tugas, barang habis pakai pada waktu pengajaran.
4. Dana pengadaan media, berbagai macam layanan, komunikasi.
5. Biaya fasilitas air, lampu, sanitasi, sanggar, pertanian sekolah.
6. Biaya bimbingan konseling, dosen tamu, karya wisata.
7. Pajak tahunan
8. Perbaikan dan pengembangan kurikulum
9. Dana proyek, kontrak dengan orang asing/luar, termasuk pembelian alat-alat dan konstruksinya.

Pengelolaan keuangan secara garis besar mencakup 3 fungsi utama, yaitu : 1) *Budgeting* (membuat anggaran), 2) *Accounting* ( pencatatan/rembukuan) , dan 3) *Auditing* ( pemeriksaan/pengawasan)

## **RUJUKAN**

- Hallak, J., (1969), *The Analysis of Educational Cost and Expenditure*, Paris : Unesco,
- Morphet, E.L., John, R.I., (1975). *The Economics & Financing of Education*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI (1983). *Norma-Norma Pemeriksaan Tanggung Jawab Keuangan Negara*. Jakarta. : Sekretaris Jenderal BEPEKA.
- Keputusan Mendikbud, No. 0209/D/1982, (1984), tentang *Sistem dan Mekanisme Perencanaan Tahunan Terpadu Rutin dan Pembangunan*, Jakarta.
- Stoner, J.A.F, (1987), *Management*, New York :Prentice Hall International, Inc., Englewood, Cliffs.
- Instruksi Mendikbud, No. 2/K/1982, (1982), tentang: *Pedoman Pengeolahan Keuangan oleh Bendaharawan di Lingkungan Depdikbud*, Jakarta : Sekretariat Jenderal Depdikbud.
- Zymelman, M, ( 1975), *Pembiayaan dan Efisiensi Dalam Pendidikan*, Jakarta : Balitbangdikbud.
- Tilaar, HAR., (1970), *Pembiayaan Pendidikan*, Jakarta : IKIP Jakarta.
- Soebarjo dan Welmina Akihary, (1998), *Tata Cara Pengelolaan Anggaran*, Depdikbud, Dirjen Dikti.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGELOLAAN HUBSEKMAS  
PERTEMUAN KE : 10 ( SEPULUH )

### MATERI

Secara etimologis, “hubungan masyarakat” diterjemahkan dari pe kataan bahasa Inggris “*public relation*”, yang berarti hubungan sekolah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi (sekolah) dengan masyarakatnya.

Pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilihat dari beberapa definisi berikut ini. Menurut Kindred Leslie, dalam bukunya “*School Public Relation*” mengemukakan pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut: “hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk berusaha menaikan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dari karya pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah”.

### ***Prinsip-prinsip dan Metode dalam Membina Hubungan Sekolah dengan Masyarakat***

Dalam hubungan sekolah dengan masyarakat hendaklah selalu berpegang kepada prinsip-prinsip yang dijadikan landasan/pedoman bagi tindakan dan kebijaksanaan yang akan diambil.

Adapun prinsip-prinsip hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Kerjasama harus dimodali dengan itikad baik untuk menciptakan citra baik tentang pendidikan.
2. Pihak awam dalam berperan serta membantu dan merealisasikan program sekolah, hendaknya menghormati dan mentaati ketentuan/peraturan yang diberlakukan di sekolah.

3. Berkaitan dengan prinsip dan teknis edukatif, sekolahlah yang lebih berkewajiban dan lebih berhak menanganinya.
4. Segala saran yang berkaitan dengan kepentingan sekolah harus disalurkan melalui lembaga resmi yang bertanggungjawab dalam melaksanakannya.
5. Partisipasi/peranserta masyarakat tidak saja dalam bentuk gagasan/usul/saran tetapi juga berikut organisasi dan kepengurusannya yang dirasakan benar-benar bermanfaat bagi kemajuan sekolah.
6. Peran serta masyarakat tidak dibatasi oleh jenjang sekolah tertentu, sepanjang tidak mencampuri urusan teknis edukatif/akademis.
7. Peran serta masyarakat akan bersifat konstruktif, apabila mereka sebagai awam diberi kesempatan mempelajari dan memahami permasalahan serta cara pemecahannya bagi kepentingan dan kemajuan sekolah.
8. Supaya sukses dalam “saling berperan serta”, haruslah dipahami betul nilai, cara kerja dan pola hidup yang ada dalam masyarakat.
9. Kerjasama harus berkembang secara wajar diawali dari yang paling sederhana, berkembang hingga hal-hal yang lebih besar.
10. Efektivitas keikutsertaan para awam perlu dibina hingga layak dalam mengembangkan gagasan/perencanaan/saran kritis sampai pada usaha pemecahan dan pencapaian keberhasilan bagi kemajuan sekolah.

### ***Tujuan, Fungsi dan Manfaat Lembaga Sekolah dan Masyarakat***

#### **Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Secara umum sebenarnya telah tergambarkan di dalam pengertian yang telah dipaparkan dimuka. Tujuan yang dimaksud adalah untuk menciptakan hubungan sekolah dengan masyarakat secara harmonis, untuk meningkatkan kemajuan pendidikan di sekolah. Disamping itu, agar masyarakat dapat mengambil manfaat dengan turut menikmati kemajuan yang dicapai oleh sekolah.

## **Fungsi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Sebelum membahas fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat, dibawah ini dibahas bagaimana fungsi sekolah dalam masyarakat dan fungsi masyarakat dalam pendidikan di sekolah.

### **Fungsi Sekolah dalam Masyarakat**

- 1) Sekolah sebagai lembaga pembaharu (*agent of change*), yang mengintrodaksi perubahan pengetahuan, cara berpikir, pola hidup, kebiasaan dan tata cara pergaulan, dan sebagainya.
- 2) Sekolah sebagai lembaga seleksi (*selecting agency*), yang memilih/membedakan anggota masyarakat menurut kemampuan dan potensinya dalam memberikan pembinaan sesuai dengan kemampuan itu, agar setiap individu/anggota masyarakat dapat dikembangkan dan dimanfaatkan potensinya semaksimal mungkin.
- 3) Sekolah sebagai lembaga peningkat (*class leveling agency*), yang membantu meningkatkan taraf sosial warga negara dan dengan demikian mengurangi/menghilangkan perbedaan “kelas” dalam masyarakat.
- 4) Sekolah sebagai lembaga asimilasi (*assimilating agency*), yang berusaha mengurangi/menghilangkan perbedaan-perbedaan atas tradisi, adat dan kebudayaan, sehingga terdapat usaha penyesuaian diri yang lebih besar dalam persatuan dan kesatuan bangsa.
- 5) Sekolah sebagai lembaga pemeliharaan kelestarian (*agent of preservation*), yang memelihara dan meneruskan sifat-sifat budaya yang patut dipelihara dan diteruskan.

### **Fungsi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah**

Sekolah adalah dari dan untuk masyarakat, merupakan lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat itu baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemerintahnya. Karena itu sekolah merupakan satu bagian/komponen dari keseluruhan sistem kehidupan masyarakat.

## ***Unsur-unsur Hubungan Sekolah dengan Masyarakat***

Unsur-unsur yang terlibat dalam hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain:

### **Sekolah**

Sebagai pusat pendidikan formal, sekolah lahir dan berkembang dari pemikiran efisiensi dan efektivitas pemberian pendidikan bagi warga masyarakat. Artinya bahwa sekolah sebagai pusat pendidikan formal merupakan perangkat masyarakat yang disertai kewajiban memberikan pendidikan. Sekolah merupakan lembaga sosial yang tumbuh dan berkembang dari dan untuk masyarakat, oleh karena itu segala bentuk dan tujuan sekolah kesemuanya harus diarahkan kepada pembentukan corak pribadi dan kemampuan warga masyarakat sebagaimana menjadi target atau sasaran pendidikan di masyarakat yang bersangkutan.

### **Orang tua Murid**

Hubungan sekolah dengan orang tua murid hendaknya dibawa ke dalam hubungan yang konstruktif dengan program di sekolah. Orang tua tidak dapat terlepas sama sekali dari hubungannya dengan sekolah. Oleh karena itu hubungan antara keduanya hendaklah dibimbing lebih simpatik, dan ini adalah merupakan tugas kepala sekolah.

### **Murid dan Guru**

Murid merupakan unsur sekolah yang sangat penting, begitu juga guru. Tanpa adanya murid, sekolah tidak akan ada. Dia berasal dari lingkungan masyarakat yaitu keluarga yang memperoleh ilmu pengetahuan, dan pendidikan dari persekolahan dengan perantara n guru.

### ***Teknik-teknik Hubungan Sekolah dengan Masyarakat***

1. Laporan kepada orang tua murid
2. Buletin sekolah
3. Surat kabar
4. Pameran sekolah
5. "Open House"
6. Kunjungan ke sekolah (*school visitation*)
7. Kunjungan ke rumah murid (*home visitation*)
8. Melalui penjelasan oleh staf sekolah
9. Gambaran keadaan sekolah melalui murid
10. Melalui radio dan televisi
11. Laporan tahunan

### ***Pemberdayaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat***

Seperti telah diuraikan pada fungsi masyarakat terhadap sekolah, maka berikut ini akan memperjelas pemahaman tentang sumber-sumber yang dapat digali dari pihak masyarakat, antara lain:

#### ***1. Sumber Manusiawi***

Orang-orang terkemuka/berpengaruh, cendekiawan, para ahli dengan keterampilan tertentu, orang dermawan dan sosiawan, dan sebagainya yang dapat memberikan bantuan/partisipasinya dalam proses pendidikan di sekolah.

#### ***2. Sumber Sosial***

Berupa kelompok, organisasi, baik formal maupun informal dengan berbagai norma, peraturan kebiasaan-kebiasaan yang turut mempengaruhi proses pendidikan di sekolah.

#### ***3. Sumber Kebudayaan dan Agama***

Dengan berbagai nilai hidup dan kehidupan, tradisi, ajaran, serta kebudayaan dan kesenian yang turut membina dan memperkaya pendidikan di sekolah.

#### ***4. Sumber Lingkungan Fisik***

Keadaan alam dengan segala kekayaannya yang dapat dimanfaatkan dalam pendidikan di sekolah.

## 5. Sumber Materi Keuangan

Yang datangnya secara formal dari pemerintah dan secara informal dari pihak-pihak lain dalam masyarakat.

### RUJUKAN

- Abdurachman, O, (1975), *Dasar-dasar Public Relations*, Bandung: Alumni.
- Bonar SK, (1973), *Hubungan Masyarakat Modern*, Jakarta: PT. Soeroengan.
- Effendy, O,U., (1973), *Human Relations dan Public Relations*, Bandung: Alumni
- Elsbree, Willard S., H.J. Mc Nally and R. Winn, (1974), *Elementary School Administration*.
- Gleen, Griswols and Deny, (1948), *Your Public Relations*, New York: Funk and Wagnalls Company.
- Kindred, L.W., (1957), *School Public Relations*, New York: Prentice Hall.
- Raymond H. O and Dethy, Ray C., (1968), *A Value Approach to Educational Administration*, New York: American Book Company.
- Rifai, Moch., dan Mamusung, Y., (1990), *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Bandung : FIP IKIP Bandung.
- Scott M., Cultip and Center, Allen H., (1958), *Effective Public Relations*, New York: Englewood Cliffs Prentice Hall Inc.
- Sirait D, (1970), *Pengantar Ilmu Hubungan Masyarakat dan Periklanan Niaga*, Jakarta: Paramadnya Paramita.
- Soetopo, H dan Soemanjo, W, (1982), *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Soehari, T, (1979) *Segi-segi Administrasi Sekolah*, Solo: Agustina.
- Susanto, A.S., (1976), *Berbagai Pengaruh Kemajuan Teknologi Komunikasi Modern dalam Kehidupan Sosial Budaya*, Bandung: Binacipta.
- Wayne K. Hoy and Miskel, Cecil G., (1978). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, New York: Random House.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 11 ( SEBELAS )

### MATERI

#### ***Pengertian Kepemimpinan Pendidikan***

Istilah “*kemimpinan pendidikan*” mengandung dua pengertian, ialah “*pendidikan*” yang mengandung arti dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh kepemimpinan itu; sedangkan pengertian “*kepemimpinan*” bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjurus kepada bidang pendidikan, maka pengertian kepemimpinan yang bersifat universal harus difahami terlebih dahulu. Untuk itu marilah kita lihat tentang beberapa definisi mengenai kepemimpinan.

Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut : “kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menantang, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan”.

#### ***Fungsi Pemimpin Pendidikan***

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain :

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memeberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.

- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
- e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

### ***Tipe-tipe Kepemimpinan Pendidikan***

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dari kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap memimpin, tingkah laku, dan sifat kegiatan pemimpin yang dikembangkan dalam lembaga pendidikannya akan mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja anggota-anggota staf, sifat hubungan kemanusiaan di antara sesamanya, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut.

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu : tipe otoriter, tipe laissez-faire, tipe demokratis dan tipe pseudo demokrasi.

### ***Syarat-syarat Pemimpin Pendidikan***

Untuk memangku jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rendah hati dan sederhana
2. Bersifat suka menolong
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
4. Percaya kepada diri sendiri
5. Jujur, adil dan dapat dipercaya
6. Keahlian dalam jabatan

#### ***Keterampilan yang Harus Dimiliki Pemimpin***

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan. Di bawah ini akan diuraikan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah :

1. Keterampilan dalam memimpin
2. Keterampilan dalam hubungan insani
3. Keterampilan dalam proses kelompok
4. Keterampilan dalam administrasi personal.
5. Keterampilan dalam menilai

#### ***Pendekatan Tentang Teori Munculnya Pemimpin***

Munculnya pemimpin dikemukakan dalam beberapa teori, yaitu : Teori pertama, berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin; dengan kata lain ia mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini tidak setiap orang bisa menjadi pemimpin, hanya orang-orang yang mempunyai bakat dan pembawaan saja yang bisa menjadi pemimpin. Maka munculah istilah "*leaders are borned not built*". Teori ini disebut teori *genetis*.

Teori kedua, mengatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa menjadi pemimpin asal diberi kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi pemimpin walaupun ia tidak mempunyai

bakat atau pembawaan. Maka munculah istilah “*leaders are built not borned*”. Teori ini disebut teori *sosial*.

Teori ketiga, adalah gabungan teori pertama dengan teori kedua, ialah untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Kemungkinan untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu dan keadaan. Teori ini disebut teori *ekologis*.

Teori keempat, disebut teori *situasi*. Menurut teori ini setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu saja, karena ia memiliki kelebihan-kelebihannya yang diperlukan dalam situasi itu. Dalam situasi lain dimana kelebihan-kelebihannya itu tidak diperlukan, ia tidak akan menjadi pemimpin, bahkan mungkin hanya menjadi pengikut saja.

Pendekatan Dalam Mempelajari Kepemimpinan Pendidikan

Katz mengemukakan tiga keterampilan/skills yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, ialah *human relation skill, technical skill, dan conceptual skill*.

1. Pendekatan Sifat (Traits Approach)
2. Pendekatan Keperilakuan (Behavioral Approach)
3. Pendekatan Kontingensi/Situasi

## RUJUKAN

- Barnard, C., (1968), *The Functions of Executive*, Cambridge : Harvard University Press
- Drucker, P.F, (1954), *The Princes of Management*, New York: Harper, and Brothers
- Facrudi, Soekarto, dkk, (1984), *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Alda
- Ngalim P, (1990), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Rosda Karya
- Reddin, W.J., (1979), *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw Hill
- Rifai, M, (1986), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jenmars
- Siagian, S.P, (1986), *Eksekutif yang Efektif*, Jakarta: Gunung Agung.
- Soetopo, dkk, (1988), *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.

## MATERI PERKULIAHAN

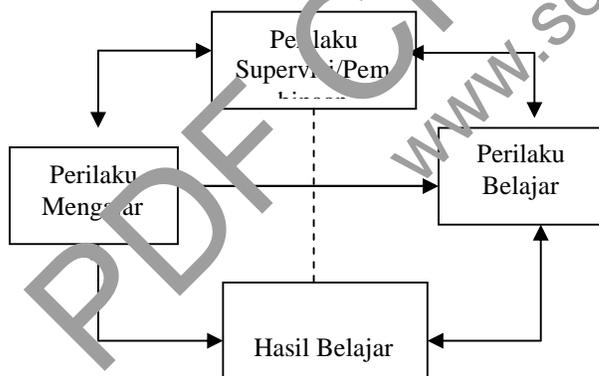
MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : SUPERVISI PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 12 ( DUA BELAS )

### MATERI

#### *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*

Istilah supervisi pendidikan sudah cukup lama dikenal dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pengertian supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar. Akan tetapi nampaknya masih terdapat banyak keragaman pendapat dalam menafsirkan istilah tersebut. Dan hal ini akan membawa implikasi yang berbeda pula dalam pelaksanaannya.

Menurut Alfonso (1981), Neagley dan Evans (1980), serta Marks Stroops (1978) yang dikutip oleh Djam'an Satori, melukiskan hubungan supervisi, proses mengajar belajar dan hasil belajar seperti dapat dilihat pada model berikut:



#### *Fungsi-fungsi dan tujuan supervisi pendidikan*

##### Fungsi Supervisi Pendidikan

Dalam pelaksanaannya supervisor pendidikan perlu memahami fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokok sebagai supervisor pendidikan. Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan Inspeksi
2. Penelitian Hasil Inspeksi Berupa Data
3. Penilaian
4. Latihan
5. Pembinaan

### **Tujuan Supervisi Pendidikan**

Tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik. N.A. Ametembun (1981:28) merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif.

### ***Teknik-teknik supervisi pendidikan***

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*) ataupun dengan cara langsung / bertatap muka, dan cara tak langsung / melalui media komunikasi (*visual, auctial, audio visual*).

Beberapa teknik supervisi yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

1. Kunjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas.
2. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.
3. Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan/atau peningkatan mutu pendidikan.
4. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah (universitas) merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.
5. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-

pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.

### ***Perilaku-perilaku etik yang perlu dimiliki supervisor pendidikan***

Salah satu pendukung keberhasilan dalam melaksanakan supervisi ialah perilaku supervisor sendiri. Faktor manusia di belakang tugas mempunyai pengaruh besar dalam keberhasilan misi supervisi. Supervisi yang berhasil adalah mereka yang dapat melaksanakan tugasnya berkenaan dengan diri “supervisee” (orang yang disupervisi). Ia memiliki sifat-sifat kepribadian yang diterima dalam pergaulan sesama kerabat kerja. Ia memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan profesi supervisor. Ia dapat menjaga etik pekerjaannya.

### **RUJUKAN**

- Ametembun, N.A. (1981), *Supervisi Pendidikan; Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru-Guru*. Bandung: Suri.
- , 1985. Konsep Dasar, Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan. *Makalah*. Penataran Pengawasan Depdikbud.
- Pidarta, M. (1985), *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Sarana Press.
- Rifai, M. (1982), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jilid 2. Bandung: Jemmars.
- Ray E., B dan Grimsley, Edit E. (1987), *Reading in Education Supervision*. New York: ASCD

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : SISTEM INFORMASI MANAJEMEN  
PERTEMUAN KE : 13 ( TIGA BELAS )

### MATERI

Pemahaman terhadap konsep sistem informasi manajemen (SIM) akan menjadi lebih mudah apabila dapat memahami pengertian data, informasi, sistem dan manajemen. Data memang mempunyai kaitan erat dengan informasi dan bisa pula terjadi suatu hal yang sama dikatakan data dan juga dikatakan informasi, tergantung dari sudut mana memandangnya. Namun demikian pengertian keduanya sangatlah beda. Menurut Gordon B. Davis (1974) adalah: *"data is defined as groups of non-random symbols which represent quantities, actions, things, etc. data is formed from characters. These may be alphabetic, numeric, or special symbols such as \*,\$. And I. Data is organized for processing purpose into data structures, file structures, and data bases"*. Sedangkan informasi menurutnya adalah: *"is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is a real or perceived value in current or prospective decision"*. Perbedaan tersebut ditentukan oleh adanya **proses dan kepentingan** atau maksud dalam hal yang dikatakan informasi, sedangkan dalam hal data tidak terikat oleh kedua hal tersebut. Dengan demikian data merupakan bahan untuk menjadi informasi setelah diproses dengan prosedur, teknik dan cara sesuai kepentingannya. Atau dengan kata lain informasi adalah data terpilih yang telah diproses dalam suatu sistem untuk menjadikannya dapat membedakan arti. Batasan informasi tersebut memberi gambaran adanya transfer dari data melalui suatu prosedur dengan menggunakan teknik, dan cara tertentu.

Pekerjaan sistem informasi manajemen yang utama adalah mengolah data menjadi informasi. Untuk dapat diolah menjadi informasi sesuai dengan kebutuhan maka data harus bersifat otentik. Data otentik adalah data yang ada tanda tangan asli dengan tinta, bukan photocopy, film, telegram, telex, media komputer, atau fotonya. Pada umumnya

data otentik terdapat pada media tradisional seperti kertas, yaitu berupa bukti transaksi uang seperti bukti setor bank, bukti transfer uang, kuitansi, cek dan sebagainya; bukti transaksi barang seperti surat muat (*bill of lading*), surat perintah penyerahan barang (*delivery order*), daftar barang (*packing list*), tanda terima barang, resep dokter, dan sebagainya; bukti komunikasi seperti surat resmi, surat pesanan, surat perjanjian, laporan, dan sebagainya. Data otentik gunanya sebagai fakta pengingat, yang dapat digunakan sebagai bukti administratif, bukti hukum, bukti sejarah, bukti dokumentasi, dan sebagainya. Dalam kegiatan organisasi, data otentik merupakan bahan perolehan yang sangat penting atau vital. Di samping direkam pada kertas, sekarang umumnya data direkam dalam perangkat komputer. Data hasil cetakan komputer di atas kertas dapat ditanda tangani dengan tinta asli sehingga menjadi data otentik.

Pada dasarnya data adalah bahan mentah yang harus ditangani dan ditempatkan dalam hubungannya yang berarti sebelum data tersebut menjadi berguna bagi penerima. Untuk menyusun data dan mendapatkan hasil yang berarti, beberapa kombinasi operasi dasar dasar harus dilaksanakan. Sepuluh operasi dasar yang menghasilkan keluaran penting dapat dilihat dalam setiap sistem informasi. Peran operasi-operasi data dalam sistem informasi sama dengan peran mesin-mesin sederhana yang digambarkan oleh ilmuwan eksakta. Seperti halnya semua mesin yang lebih besar dan lebih kompleks yang tersusun dari beberapa kombinasi operasi data yang sederhana. Kesepuluh operasi data tersebut adalah:

1. *Capturing*, yaitu pencatatan data dari suatu peristiwa atau kejadian dalam suatu bentuk yang terdapat dalam formulir-formulir kepegawaian, pesanan-pesanan pembelian, dan sebagainya.
2. *Verifying*, yaitu pemeriksaan, pengecekan atau pengesahan data untuk menjamin agar data tersebut dapat diperoleh dan dicatat secara cermat.
3. *Classifying*, yaitu menempatkan unsur-unsur data dalam kategori-kategori khusus yang memberikan arti bagi si pemakai.
4. *Penyortiran*, yaitu menempatkan unsur-unsur data dalam suatu rangkaian urutan khusus atau rangkaian yang telah ditentukan sebelumnya.

5. *Summarizing*, yaitu menggabungkan atau mengumpulkan unsur-unsur data dalam salah satu dari dua cara. Misalnya pertama secara matematika kemudian mengurangi secara logika.
6. *Calculating*, yaitu penanganan data secara ilmu hitung dan atau logika.
7. *Storing*, yaitu menempatkan data ke dalam suatu media penyimpanan seperti kertas, microfilm, dan sebagainya, dimana data dapat dipelihara untuk pemasukan dan pengambilan kembali apabila diperlukan.
8. *Retrieving*, yaitu pencarian sampai ketemu dan mendapatkan tambahan lagi unsur-unsur data khusus dari media di mana unsur-unsur data tersebut disimpan.
9. *Reproduksi*, yaitu memperbanyak data dari satu media ke media yang lain atau dalam kedudukan yang lain dalam media yang sama.
10. *Disseminating-communicating*, yaitu penyebaran dan pemindahan data dari satu tempat ke tempat lain.

#### ***Alasan Kebutuhan Informasi Bermutu Dalam Pendidikan***

Tidak disangkal lagi bahwa setiap lapangan kehidupan dan kegiatan manusia memerlukan informasi. **Sanders** (1973) bahkan mengemukakan terdapat tiga elemen dasar kegiatan kemanusiaan, yakni informasi, energi dan material. Informasi adalah juga substansi dari seluruh aktivitas intelektual manusia. Maka berkaitan dengan itu pula informasi bukan hanya dibutuhkan bagi penyelenggaraan pendidikan tapi ia sebagai bagian esensial dari pendidikan itu sendiri.

Ada lima hal yang dapat memberikan tekanan terhadap tuntutan pengembangan informasi bagi organisasi-organisasi sosial seperti halnya organisasi kependidikan (Sanders 1973):

- 1) *Peningkatan volume pekerjaan tulis menulis.* Dalam hal ini penanganan kesanggupan pada kebanyakan organisasi makin membebani dikarenakan oleh (1) semakin besar dan rumitnya organisasi, (2) bertambahnya tuntutan terhadap data yang bersumber dari luar, dan (3) permintaan para administrator terhadap informasi yang banyak.
- 2) *Permintaan ketepatan waktu.* Dalam pertambahan volume informasi sering terjadi pengurangan kecepatan dalam pemrosesan. Para manajer meminta

- informasi yang tepat waktu. Sebab sekalipun mereka menerima informasi tentang sesuatu hal yang sesungguhnya pasti dalam waktu singkat, informasi yang mengurangi unsur ketidakpastian malah seiring terlambat.
- 3) *Permintaan kualitas.* Banyak administrator pendidikan bertanggung jawab dalam mengawasi kegiatan terhadap sejumlah besar sekolah yang terpencah pada suatu wilayah. Mereka mesti memiliki informasi yang akurat jika melakukan kontrol terhadap yang semestinya. Akan tetapi manakala suatu operasi pengolahan data tertahan dan melampaui kemampuan rencana semula, maka kecacakuratan mulai menampakkan diri. Kekurangan memadai kontrol mengakibatkan kurang memadainya unjuk kerja. Maka dari itu sewajarnya akan menuntut kualitas yang lebih baik terhadap informasi yang diterimanya.
  - 4) *Tekanan dari perubahan lingkungan luar.* Perubahan yang cepat telah terjadi di bidang sosial, ekonomi, dan teknik. Bagaimanapun hal tersebut mempunyai pengaruh yang berarti bagi lingkungan di mana suatu organisasi berada, bagi perencanaan yang para manajer harus melakukannya, dan bagi informasi yang harus mereka miliki.
  - 5) *Biaya.* Peningkatan biaya pekerjaan klerikal, material, dan ongkos-ongkos lain bertalian dengan operasi pengolahan data akhirnya menuntut perhatian manajerial.

### ***Pengembangan sistem informasi dalam pendidikan nasional***

Hingga sekarang belum ada persetujuan mengenai istilah *management information sistem*. Gordon B. Davis (1974) mengemukakan pengertian SIM sebagai berikut:

*There is no agreement on the term "management information sistem", some writer prefer terms such as "information processing sistem", information/decision sistem", or simply "information sistem" to refer to computer-based information processing systems which are designed to support the operations, management, and decision function of an organization.*

Sistem informasi dalam kebanyakan organisasi biasanya terdiri dari berbagai metode teknologis dan manual. Metode itu antara lain: (1) metode manual dimana semua operasi data dilakukan dengan tangan dan bantuan alat-alat penting seperti pensil, kertas,

dan mistar hitung, (2) metode electromechanical sesungguhnya merupakan gabungan dari orang dan mesin. Misalnya seorang pegawai yang bekerja dengan menggunakan mesin catat kolom (*posting machine*), (3) metode *punched card equipment* mengandung penggunaan semua alat yang dipergunakan dalam apa yang kadang-kadang disebut sebagai suatu sistem warkat unit (*unit record sistem*), (4) metode electronic computer yang berarti suatu susunan dari alat-alat masukan, suatu unit pengolah pusat (*central processing unit*), dan alat-alat keluaran.

Kriteria bagi suatu sistem informasi manajemen yang efektif menurut **M. J. Riley** (1973:135) adalah bahwa sistem tersebut dapat memberikan data yang cermat, tepat waktu, dan yang penting data yang cermat, tepat waktu, dan yang penting artinya bagi perencanaan, analisis, dan pengendalian manajemen untuk mengoptimalkan pertumbuhan organisasi. Berguna atau tidaknya suatu informasi tergantung kepada beberapa hal antara lain: (1) tujuan si penerima, (2) ketelitian penyampaian dan pengolahan data, (3) waktu, (4) ruang atau tempat, (5) bentuk dan (6) semantik.

Adapun keterpaduan sistem informasi manajemen dapat dibedakan dalam tiga jenis: keterpaduan horisontal, keterpaduan vertikal dan keterpaduan longitudinal (Hussain, 1977). Keterpaduan yang terjadi dalam arus data dan informasi antar unit-unit kerja pada satu tingkat yang sama adalah sebagai keterpaduan horisontal.

Sesuai dengan harus adanya keterpaduan sistem dan keterkaitan komponen-komponen dari pembuatan informasi maka ada beberapa prinsip umum dalam sistem informasi untuk manajemen ini. Prinsip-prinsip yang penting di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) *Mempunyai tujuan.* Makin jelas tujuan semakin jelas pula programnya.
- 2) *Berdasarkan kepada perencanaan yang matang.* Sistem informasi manajemen yang efektif mempunyai ciri kejelasan tentang data apa yang dibutuhkan, kapan dan siapa yang membutuhkan dalam bentuk apa, berapa biaya perlu disediakan, dalam hal apa relevansi terhadap prioritas, dan bagaimana umpan balik pengawasan dan evaluasi disiapkan.
- 3) *Berorientasi pada kepentingan manajemen.* Dalam hal ini arahan diberikan oleh pimpinan dan tidak boleh terjadi duplikasi dan berlebihan dalam pengumpulan data (redundancy).

- 4) *Menganut sistem terbuka.* Data internal dan eksternal sama-sama penting.
- 5) *Mengutamakan kualitas informasi.* Ciri-ciri yang diskusi meliputi keakuratan, ketetapan waktu, kelengkapan, keringkasan, dan kesesuaian.
- 6) *Menganut prinsip sentralisasi dan desentralisasi.*

## RUJUKAN

- Bochino. William A, (1972), *Management Information Systems Tools and Techniques*, New Jersey, Prentice-Hall Inc. Cliffs.
- Davis, Gordon B., (1974), *Management Information Sistem Conceptual Foundation, Structure, and Development*, Tokyo, McGraw-Hill, Kogakusha Ltd.
- Depdikbud RI., (1988), *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*, Jakarta.
- Dikmenum, (1999), *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta, Depdikbud RI
- Hussain, K.M., (1977), *Management Information Sistem for Higher Education*, France, OECD.
- Moekijat, (1991), *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Mintorogo., Sedarmayanti., (1992), *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*, Bandung, Ilham Jaya.
- Muhammady, Cs., (1989), *Penyusunan dan Pengolahan Laporan (Bahan Pelatihan Perencanaan Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan)*, Jakarta, Biro Perencanaan Depdikbud RI.
- Muridck, Robert G., Cs., (1984), *Information Systems for Modern Mangement*, N.J. Prentice-Hall inc.
- Sanders, Donald H., (1973) *Computers in Society: an Introduction to Information Processing*, USA, Mc. Gra. Hill, Inc.
- Suhardan, Dadang, (1982), *Admanstrasi Kantor Sekolah*, Jurusan Adpen FIP IKIP Bandung.
- Sutisna, Oteng, (1990), *Filsafat dan Ilmu Dalam Pendidikan*, Mimbar Pendidikan (nomor 4-IX), Universitas Press IKIP Bandung
- Westra, Pakata, Dkk., (1977), *Ensiklopedi Administrasi*, Jakarta Gunung Agung.
- Zulkfli Ansyari., (1997), *Manajemen Sistem Informasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : PENGAWASAN PENDIDIKAN  
PERTEMUAN KE : 14 ( EMPAT BELAS )

### MATERI

#### *Konsep Dasar dan Fungsi Pengawasan di bidang Pendidikan*

Pentingnya peranan pengawasan dalam segala aspek kehidupan organisasi umumnya dan lembaga pendidikan khususnya tidak dapat diragukan lagi. Kegiatan organisasi betapapun kecilnya, akan kurang memenuhi harapan apabila dibiarkan berjalan tanpa pengawasan. Isu-isu yang muncul dalam proses pembangunan di negara kita seperti korupsi, pemborosan penggunaan sumber-sumber, menurunnya disiplin dan komitmen para pekerja dan kasus-kasus lainnya semakin memperkuat alasan pentingnya pengawasan yang efektif dalam manajemen. Ketidakefisienan dalam proses manajemen ini telah membentuk kultur organisasi yang kurang sehat yang menyebabkan organisasi pendidikan kurang sehat pula (M.Fakry Saffar).

fungsi pengawasan mencakup pengendalian, penilaian, pelaksanaan dan pengambilan tindakan penertiban yang sifatnya represif dan preventif terhadap kegiatan manajemen dalam organisasi. Oleh karena pengawasan dapat berfungsi sebagai suatu alat pencegah terjadinya penyimpangan. Apabila dalam tindakan pengawasan dikemukakan hambatan atau penyimpangan hendaknya diambil tindakan positif berupa perbaikan atau perubahan dalam pelaksanaannya.

Istilah pengawasan dalam organisasi bersifat umum, sehingga terdapat beberapa pengertian yang bervariasi seperti mengadakan pemeriksaan secara terinci, mengatur kelancaran, membandingkan dengan standar, mencoba mengarahkan atau menugaskan, serta untuk pembatasannya atau pengekangan (Kost and Rosenzweig, 1981). Namun

pada dasarnya pengawasan merupakan fungsi manajemen dimana setiap manajer untuk memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki.

pada dasarnya pengawasan mempunyai dua unsur pokok, yaitu : 1) pengawasan menekankan kepada proses dan 2) pengawasan diarahkan kepada koreksi dan membandingkan dengan tujuan.

### ***Fungsi Pengawasan Pendidikan***

Secara umum telah dikemukakan bahwa hasil pengawasan dapat memberikan manfaat bagi perbaikan dan peningkatan efektivitas proses manajemen organisasi. Lebih lanjut Hadari Nawawi (1983) mengemukakan bahwa fungsi pengawasan antara lain :

1. Memperoleh data yang setelah diolah dapat dijadikan dasar bagi usaha perbaikan kegiatan dimasa yang akan datang.
2. Memperoleh cara bekerja yang paling efisien dan efektif atau yang paling tepat dan paling berhasil sebagai cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.
3. Memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran yang dihadapi, agar dapat dikurangi atau dihindari.
4. Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan usaha pengembangan organisasi dan personil dalam berbagai bidang.
5. Mengetahui seberapa jauh tujuan telah tercapai.

### ***Proses Pengawasan Pendidikan***

Pengawasan terdiri dari kegiatan-kegiatan yang merupakan upaya agar peristiwa dan kegiatan dalam organisasi serasi dengan rencana. Meskipun setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda (tergantung pada misi, jenis, bentuk dan sebagainya), tetapi dalam kegiatan pengawasan semua organisasi melaksanakan tahapan-tahapan pokok yang sama. Tahapan-tahapan tersebut yaitu : penentuan standar, pengukuran, perbandingan hasil pengukuran dengan standar, dan upaya "correction action". Oteng Sutisna (1986) bahkan meringkasnya menjadi tiga langkah besar: 1) menyelidiki apa yang sedang dilakukan; 2) membandingkan hasil-hasil dengan harapan; 3) menyetujui hasil-hasil itu atau tidak menyetujuinya, dalam hal yang terakhir perbaikan yang hendaknya diambil.

### ***Karakteristik Pengawasan yang Efektif***

Beberapa karakteristik dari proses pengawasan yang efektif (Oteng Sutisna, 1986) adalah :

- a. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- b. Pengawasan hendaknya diarahkan pada penemuan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan.
- c. Pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan.
- d. Pengawasan yang dilakukan bersifat fleksibel yang preventif.
- e. Sistem pengawasan dapat dipakai oleh orang-orang yang terlibat dalam pengawasan.

Pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan-tujuan. Oleh Karena itu pengawasan harus bersifat membimbing supaya para pelaksana meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaannya

### ***Isu Pengawasan Pendidikan di Sekolah.***

Pengawasan pendidikan di sekolah harus memberikan dampak yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan organisasi sekolah. Dalam pendidikan di sekolah pengawasan dipakai dalam dua arti. Pertama pengawasan meliputi kegiatan mengarahkan dan membimbing maupun menilik, mempertimbangkan, dan menilai. Perhatiannya berpusat pada pelaksanaan-pelaksanaan dan hasil-hasilnya. Kegiatan pengawasan semacam ini dipikirkan terutama sebagai proses penerapan kekuasaan melalui alat dan teknik pengawasan untuk menetapkan apakah rencana-rencana, kebijaksanaan-kebijaksanaan, instruksi-instruksi, dan prosedur-prosedur yang ditetapkan diikuti (Oteng Sutisna, 1986). Kedua, pengawasan yang menyediakan kondisi yang perlu untuk menyelesaikan tugas kewajiban dengan efektif dan efisien. Pengawasan dalam pengertian ini hendak menjamin keselarasan, kecerdasan, dan ekonomi pada semua upaya pendidikan. Pengawasan bias digunakan tidak hanya untuk mencegah salah, melainkan juga mengarahkan tindakan-tindakan pada tujuan organisasi sekolah.

## RUJUKAN

- Bebby C.E., (1979), *Assessment of Indonesia Education: A Guide in Planning*, Wellington, New Zealand CER, OUP.
- Cronbach, Lee J., et all, (1980). *Toward Reform of Program Evaluation*, London Jossey-Bass Publisher.
- Depdikbud, (1984), *Profesionalisasi Jabatan Guru*, Jakarta, Program Akta Mengajar V-B Ditjen Dikti Depdikbud.
- Depdikbud, (1985), *Petunjuk Umum Pelaksanaan Pengawasan Sekolah di Lingkungan kanwil Profinsi Jawa Barat*, Bandung, Kanwil Depdikbud Profinsi Jawa Barat.
- Satori Djam'an, (1985), *Evaluasi Dalam Supervisi*, Diklat Pengawas Depdikbud IKIP Bandung, Kanwil Depdikbud Jabar, Pusdiklat Pegawai Depdikbud Jakarta.
- Satori Djam'an, (1990), *Kendali Mutu Pendidikan Persekolahan*, Makalah SMNP, IKIP Bandung.
- Nawawi Hadari, (1983), *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Umar Jahya, (1992), *"Kecenderungan Penilaian Pendidikan Dalam Kurikulum 1994 Khususnya IPS"*, Jakarta, Gelora Edisi Mei 1992.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenweg, (1981), *Organization and Management; Asistem of Management Function*, Kogakusa Tokyo McGraw-Hill Inc.
- Gaffar, M.F., (1990), *Pengawasan Dalam Manajemen Nasional Pendidikan*, Makalah Seminar Manajemen Nasional Pendidikan, IKIP Bandung.

## MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
SKS : 2 SKS  
TOPIK : MASALAH KONTEMPORER SISDIKNAS  
PERTEMUAN KE : 15 & 16 ( LIMA BELAS & ENAM BELAS)

### MATERI

#### *Sistem Desentralisasi Dalam Pengelolaan Pendidikan Nasional*

Sejalan dengan perkembangan pola berfikir masyarakat sebagai salah satu dampak pembangunan pendidikan adalah munculnya pemikiran dalam sistem pemerintahan negara untuk memberikan otonomi yang lebih luas kepada daerah dalam mengembangkan pembangunan sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan potensi yang dimiliki masing-masing daerah. Pemikiran pemberian otonomi yang lebih luas kepada daerah (propinsi/kabupaten/kota) dalam pembangunan dan pemerintahan melahirkan gagasan untuk mengembangkan desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan nasional. Sudah saatnya daerah-daerah secara bertahap diberi kewenangan dan kepercayaan yang lebih luas dalam mengelola dan mengembangkan program-program pembangunan pendidikan nasional sesuai dengan potensi, kebutuhan, dan kepentingan masing-masing daerah dan kepentingan nasional.

Secara teoritis pengembangan sistem desentralisasi pengelolaan pendidikan nasional dapat dilakukan dalam 2 (dua) pendekatan. *Pertama*, desentralisasi teritorial, yaitu pemerintah pusat menyerahkan otonomi penuh kepada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi dan kemampuannya masing-masing. Desentralisasi teritorial dalam pengelolaan pendidikan berarti setiap daerah (propinsi /kabupaten/kota) diberi kewenangan penuh untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kepentingan, potensi dan kemampuan masing-masing daerah. *Kedua*, desentralisasi fungsional, yaitu pelimpahan kekuasaan instansi pemerintah pusat kepada instansi sejenis di daerah untuk melaksanakan tugas secara efektif sesuai dengan kondisi, potensi dan kemampuan instansi vertikal di daerah yang bersangkutan. Desentralisasi

fungsional dalam pengelolaan pendidikan berarti bahwa instansi pemerintah pusat dalam pengelolaan pendidikan (dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional) melimpahkan kewenangan dan kepercayaan penuh pelaksanaan tugas negara kepada instansi sejenis di daerah (dalam hal ini Kanwil Depdiknas Propinsi/Kandepdiknas Kabupaten/Kota) untuk mandiri mengelola penyelenggaraan pendidikan nasional sesuai dengan potensi dan kemampuan masing-masing daerah dengan didasarkan kepada ketentuan yang berlaku.

Permasalahan yang kemudian muncul jika gagasan sistem desentralisasi ini direalisasikan adalah : bagaimanakah mengoperasionalkan sistem pengelolaan desentralisasi pendidikan nasional secara efektif dan efisien ? Apakah daerah-daerah sudah memiliki kesiapan dan kemampuan (dalam berbagai aspek) untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan nasional dengan lebih baik ? dan banyak lagi pertanyaan-pertanyaan lain yang dapat muncul berkaitan dengan kemungkinan penerapan sistem desentralisasi pengelolaan pendidikan nasional ini.

#### ***Kendali Mutu Pendidikan Nasional (Persekolahan)***

Para pakar manajemen melaporkan bahwa dekade 1980-an merupakan era dimana negara-negara barat giat mencari gaya (*style*) manajemen untuk menjawab tantangan gaya manajemen Jepang yang telah menimbulkan keunggulannya dalam dekade 1970-an. Tahun 1980-an dipandang sebagai peristiwa dimana gagasan dan pemikiran manajemen mempengaruhi tata kerja dan sendi-sendi kehidupan masyarakat. Keadaan tersebut belum pernah terjadi sebelumnya di negara-negara Barat. Kompetisi dunia usaha dalam skala global belum pernah terjadi sehebat tahun 1980-an. Pertumbuhan besar-besaran dalam perdagangan internasional dan penanaman modal telah menumbuhkan kegiatan perbankan dan keuangan sampai pada tingkat yang paling peka bagi terjadinya perubahan mendadak sebagai akibat dari persaingan yang tajam.

Kemajuan pesat (*breakthrough*) di bidang komputer dan komunikasi telah menyebabkan pula terjadinya perubahan struktur perekonomian dunia dan merubah sifat hubungan serta tata kerja orang-orang di tempat pekerjaannya. Kebutuhan akan manajemen profesional semakin mendesak. Tuntutan tersebut dirasakan pula di negara-negara Asia yang sedang berkembang, seperti Indonesia. Di bidang perusahaan, pertumbuhan manajemen

profesional telah menyebabkan pemindahan pengurusan perusahaan, yang semula ditangani oleh keluarga berpindah ketangan orang-orang profesional.

### **Kendali Mutu sebagai Esensi Pengawasan**

Dalam literatur manajemen, pengawasan diartikan sebagai proses pengamatan pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan konsep ini, maka semua pimpinan di masing-masing unit kerja bertanggung jawab atas pelaksanaan segala tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada pimpinan masing-masing di lingkungan itu. Pengawasan melekat seperti ini memiliki fungsi *korektif, kuratif, preventif dan edukatif*, yang dilaksanakan secara terus menerus dalam bentuk interaksi subjek-subjek. Dilihat dari akuntabilitas manajemen, maka pengawasan pada hakekatnya merupakan upaya untuk mengendalikan mutu produk.

Sasaran pengawasan seyogyanya memperhatikan tugas utama organisasi. Pengawasan di lingkungan Depdiknas selama ini lebih menitikkan segi fisik, seperti pengelolaan dana, alat, bangunan dan pegawai. Yang kurang mendapat perhatian, padahal merupakan sasaran yang amat penting, adalah pengawasan terhadap penyelenggaraan proses belajar mengajar yang berlangsung di sekolah. Perhatian terhadap sekolah hendaknya ditujukan untuk mengkaji kesulitan-kesulitan teknis edukatif yang dihadapi guru-guru, bukan mengkaji hal-hal yang berurusan dengan masalah administratif formal semata.

Mutu proses pengajaran tersebut sangat dipengaruhi oleh perilaku guru dalam :

- a. Menyusun desain instruksional.
- b. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid.
- c. Melakukan interaksi dengan murid sehingga tumbuh motivasi yang tinggi di mana murid-murid merasakan kegiatan belajar sebagai sesuatu yang menyenangkan.
- d. Menguasai bahan dan menggunakan berbagai sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses.

- e. Mengetahui perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar.
- f. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid, dan merancang program belajar remedial.

### **Pengembangan MMT-GKM**

Manajemen mutu terpadu (MTT) atau “*Total Quality Management*” sebenarnya tidak lain dari pada suatu sikap mental dalam proses memproduksi barang dan jasa. Proses produksi akan menghasilkan suatu produk yang bermutu tinggi hanya mungkin dapat dicapai jika terdapat pengendalian mutu dalam setiap tahap dari proses produksi. Dalam setiap tahap dijamin adanya keterpaduan, kerjasama yang baik antara kelompok karyawan dengan manajemen, sebagai tanggungjawab bersama untuk menghasilkan mutu hasil kerja.

Jadi dengan kata lain, dasar filsafat dari pengendalian mutu terpadu berdasarkan apa yang dikenal dengan pendekatan sistem. Suatu sistem akan dapat berhasil dengan baik jika subsistemnya (mata rantai proses produksi) memberikan dukungan dengan sebaik-baiknya. Suatu rantai (sistem) akan kuat (bermutu) jika mata rantainya (sub sistemnya) tidak ada yang lemah (luas, bermutu). Oleh karena mata rantai dalam proses produksi merupakan kegiatan kelompok karyawan yang secara bersama-sama merasa bertanggungjawab atas mutu produk dalam kelompoknya, maka perlu dibentuk suatu kelompok kecil (*gugus, circle*) yang secara kontinyu memecahkan masalah bersama dengan tujuan menjamin mutu produk kelompok bersangkutan, yang merupakan mata rantai dalam proses suatu proses produksi.

Pengendalian mutu pendidikan sebagai proses produksi dapat dilakukan melalui model MMT-GKM. Kegiatan yang dilakukan dalam bentuk Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Penilik Sekolah (KKPS), dan Pusat Kegiatan Guru (PKG) yang dirintis di Cianjur Jawa Barat, merupakan praktek MMT-GKM. Dalam kelompok kerja atau gugus kerja tersebut dibahas masalah teknis-edukatif yang ditujukan untuk memperbaiki mutu proses pembelajaran. Melalui forum tersebut, Guru-guru, Kepala Sekolah, Penilik Sekolah, secara terpisah atau bersama-sama, mengidentifikasi, membahas dan memecahkan masalah-masalah yang

dihadapi dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Proses tersebut dilakukan melalui kegiatan saling membelajarkan, yaitu tukar pengalaman dan pikiran diantara mereka untuk memecahkan masalah proses belajar mengajar yang dihadapi sehari-hari. Proses tersebut berlangsung dalam hubungan kesejawatan, yang didasari suasana kekeluargaan, kebersamaan dan keterbukaan. Kondisi ini sangat kondusif bagi praktek pengendalian mutu pembelajaran dalam konteks kebutuhan setempat.

Melalui kegiatan KKG, KKKS, KKPS dan PKG, inisiatif dan kreativitas dikembangkan, yang selanjutnya dapat menumbuhkan kepercayaan diri dan kemandirian pada guru, kepala sekolah dan penilik. Hal tersebut merupakan unsur penting dari akontabilitas profesional. Tanpa kondisi itu kiranya sulit untuk melakukan upaya pengendalian mutu pendidikan yang sesungguhnya. Budaya ini yang telah dikemukakan di bagian depan tulisan ini sebagai "*Learning Organization*".

### ***Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)***

Dalam modul ini, anda akan mempelajari model pengelolaan Sekolah berdasarkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah. MBS merupakan model pengelolaan sekolah yang memfasilitasi keterlibatan para *stakeholders* pendidikan di sekolah untuk secara aktif bersama-sama bertanggungjawab mengembangkan sistem pengelolaan sekolah yang otonom dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Implikasi dari penerapan model ini adalah perlu dibentuknya sebuah lembaga khusus yang disebut dengan dewan sekolah (*school board*). Dewan Sekolah (DS) adalah lembaga yang memwadahi keterlibatan para *stakeholders* pendidikan untuk berkiprah dalam mewujudkan sekolah yang otonom dan berkualitas tinggi.

Secara teoritis, MBS merupakan sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki "*full authority and responsibility*" untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan berbagai kebijakan lokal sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah (Mohrman and Wohlsetter, 1994; Calwell and Spinks, 1988). Berdasarkan visi, misi, dan tujuan pendidikan tersebut, sekolah

menetapkan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan berbagai potensi yang tersedia dan dapat digali di sekolah dan masyarakat sekitar sekolah.

Dalam sistem MBS, semua kebijakan diprogram sekolah ditetapkan oleh suatu dewan sekolah yang disebut “*Scholl Board* atau *School Council*”. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pejabat daerah dimana sekolah itu berada. Dewan sekolah inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku di negara bagian atau daerah dimana sekolah itu berada. Selanjutnya, dewan sekolah ini merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai impliksainya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan sekolah.

### ***Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)***

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa mendatang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, serta merubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Perubahan suasana politik di Indonesia yang muncul dari adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik berimplikasi kepada perubahan dalam berbagai bidang antara lain bidang pendidikan. Isu *sentralisasi* menjadi *desentralisasi* yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah terjadi. Terdorong oleh suasana perubahan politik kenegaraan, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan, adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendelegasian kewenangan (*delegation of authority*) kepada sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*quality continuous improvement*).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk *me-redisain* pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*local staholders*). (Chapman, J, 1990).

Dengan mengalihkan wewenang dalam keputusan dari pemerintah tingkat Pusat ke tingkat Sekolah, diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Pada pelaksanaannya disadari bahwa mengimplemerasikan pemberian kewenangan kepala sekolah melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan proses dan waktu.

Persoalannya adalah untuk *Local Stakeholders* yang menggunakan kekuasaan untuk memperbaiki pendidikan di sekolah, disinilah organisasi harus berubah dan pengembangan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Berbagai cara untuk mengimplementasikan konsep ini memerlukan persyaratan-persyaratan yang mendukung ke arah perubahan yang fundamental, dimana sekolah mempunyai ruang gerak yang lebih leluasa. Dengan demikian sekolah secara kreatif dan bertanggung jawab dapat melakukan kegiatan untuk mengelola program-programnya secara efektif dan efisien (*Improving School Efficiency*).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memahami konsep MBS :

*Pertama* : Pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan *desentralisasi*, kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah. Dalam sistem keputusan, hal ini dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sekolah.

*Kedua* : Penelitian tentang program MBS berkenaan dengan *desentralisasi* kekuasaan dan program peningkatan partisipasi *Local Stakeholders*. Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dihubungkan dengan efektivitas program.

*Ketiga* : Strategi MBS harus lebih menekankan kepada elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi strategi MBS yang menekankan pada kekuasaan daripada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) menyebabkan kegagalan dalam menerapkan konsep MBS. Menurut Mohrman (1992), menyebutkan bahwa aspek kemampuan, informasi, dan imbalan yang memadai merupakan elemen-elemen yang sangat menentukan efektivitas program MBS dalam meningkatkan kinerja sekolah.

### **Indikator Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah**

Berdasarkan pelaksanaan MBS di negara maju, maka secara konseptual dan praktis, indikator keberhasilan MBS didukung oleh karakteristik-karakteristik dasar sebagai berikut :

*1. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah.*

Dalam MBS, sekolah sebagai institusi pendidikan anak diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat setempat.

*2. Partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi.*

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. Orang tua siswa dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi bersama atau melalui “school council” merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum.

*3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional.*

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional.

*4. Adanya “team-work” yang tinggi dan profesional.*

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh adanya kinerja “team-work” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam

pendidikan di sekolah. Dalam dewan sekolah, misalnya pihak-pihak yang terlibat berkerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak yang terlibat. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling bejasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu kinerja sekolah secara keseluruhan.

### **Tugas dan Wewenang Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah**

Pelaksanaan MBS memerlukan sosok kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas profesional yang tinggi serta demokratis dalam poses pengambilan keputusan-keputusan mendasar di sekolah.

Dengan demikian, pelaksanaan MBS memerlukan perubahan sistem pengangkatan kepala sekolah dari “pengangkatan karena kepangkatan atau penganaman kerja sebagai guru kepada pengangkatan berdasarkan kemampuan dan keterampilan profesional bidang manajemen pendidikan”.

Dalam pelaksanaan MBS, kepala sekolah adalah “*the key person*” untuk keberhasilan pelaksanaan “otonomi sekolah”. Ia adalah orang yang diberi tanggungjawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.

Tugas Dan Wewenang Kepala Sekolah dalam konteks MBS, adalah sebagai berikut :

1. Pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah;
2. Pengembangan strategi SBM sesuai dengan visi, misi dan tujuan pengembangan sekolah;
3. Menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah;
4. Mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik;
5. Pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah;
6. Mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah

7. Mengupayakan pelibatan *stakeholders* dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

### **Konsep Dasar Dewan Sekolah**

#### **Pengertian Dewan Sekolah**

Dewan Sekolah adalah lembaga/badan khusus yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggungjawab terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dewan Sekolah ini terdiri dari unsur-unsur : wakil orang tua siswa, wakil siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat, wakil pengusaha/industri, wakil pemerintah daerah, dan wakil pejabat pengendali pendidikan.

#### **Tugas dan Fungsi Dewan Sekolah**

Untuk memenuhi kewenangan dan tanggungjawab kelembagaannya, dan untuk mencapai tujuan-tujuan kelembagaan Dewan Sekolah, maka secara umum, tugas dan fungsi pokok Dewan Sekolah dapat ditetapkan sebagai berikut :

1. Mengadakan pertemuan-pertemuan dengan anggota atau *stakeholders* untuk menampung aspirasi, ide-ide, kebutuhan, dan masalah-masalah sebagai refleksi kepedulian para *stakeholders* sekolah terhadap upaya peningkatan mutu sekolah;
2. Merumuskan dan menetapkan perencanaan strategik sekolah untuk periode 3-5 tahun. Perencanaan strategik sekolah ini harus mencakup penetapan visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, analisis posisi sekolah yang menggambarkan kajian kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi sekolah, perumusan program prioritas dan sasaran-sasaran pengembangan sekolah, serta sistem monitoring dan evaluasi yang harus dilakukan;
3. Merumuskan dan menetapkan program tahunan sekolah sebagai penjabaran dari program strategik sekolah. Program tahunan sekolah ini harus memuat program-program operasional sebagai wujud implementasi program strategik sekolah untuk setiap tahun yang disertai dengan anggaran biayanya, sumber-sumber biayanya, pengadaan biayanya, dan sistem pertanggungjawabannya;
4. Memikirkan dan menetapkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah dalam berbagai aspek, khususnya yang berkaitan dengan pengadaan fasilitas sekolah, fasilitas pendukung kegiatan pembelajaran, pengadaan biaya pendidikan bagi

- pengembangan sekolah agar memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif sesuai dengan aspirasi para *stakeholders* sekolah;
5. Menganalisa hasil-hasil tes belajar yang dilakukan oleh instansi eksternal untuk menjaga jaminan mutu pendidikan (*educational quality assurance*) sekolah, memonitor upaya memelihara kondisi proses pembelajaran di sekolah agar sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan pemerintah, dan memfasilitasi sekolah untuk memenuhi standar minimum kompetensi siswa yang ditetapkan;
  6. Memantau kinerja sekolah secara menyeluruh dan kontinu, meliputi kinerja dan kepemimpinan kepala sekolah, kinerja manajemen sekolah, kinerja guru dan mutu proses belajar mengajar, hasil belajar siswa, disiplin dan tata tertib sekolah, serta prestasi sekolah bidang akademik maupun non akademik;
  7. Membahas laporan tahunan sekolah yang dibuat oleh kepala sekolah sampai laporan tersebut diterima oleh anggota DS. Laporan tahunan sekolah ini kemudian disampaikan ke kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat sebagai bahan revidu sekolah di tingkat Kabupaten/Kota.

## RUJUKAN

- Calwell, B.J. and Spinks, J.M., (1988), *Towards the self-managing School*, London : The Falmer Press.
- Depdikbud, (1995), *Pembandingan Pendidikan di Indonesia dengan Negara Lain*, Jakarta ; Pusat Informatika, Banteng Depdikbud.
- Departemen of Education, Queslaand, AU, (1990), *Focus on School : The Future Organization of Educational Services for Student*, Brisbane, AU : Det. of Educational Publication.
- Djam'an Satori (1989), *Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar*, Disertasi, FPS IKIP Bandung.
- Fullan, Michael, (1982), *The Meaning of Education Change*, The OISE Press, Ontario.
- Hannaway, J. and Carnoy, M. (Ed.), (1995), *Decentralization and School Improvement : Can We Fullfill the Promise ?* San Fransisco, CA : Jossey Bass Publishers.
- Hoy, K, Wayne & Cecil G. Miskel, (1982), *Education Administration : Theory, Research, and Practice*, 2<sup>nd</sup> Edition, Random House Inc. New York.
- Magsaysay, Jet, et.al., (1990), *A Decade of Excellence dalam World Executive's Digest*, Vol. XI No.7, Juli 1990.
- Mohrman, S., Wohlstetter, P. and Associates, (1993), *School-Based Management ; Organizing for High Performance*, San Fransisco, CA ; Jossey Bass Publishers.